CDXOメッセージ

顧客価値とビジネスモデルの変革を成し遂げる

執行役員常務 CDXO 兼
データソリューション事業本部長
石原 英貴

SF2030実現に向けたCDXOの使命

長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」の実現に向けて、私はCDXOとして、2030年にデータサービス売上比率15%を達成することにコミットします。この実現に向け、オムロンがGEMBA　DX企業へと転換するための基盤を構築します。そのうえで、インダストリアルオートメーションドメイン（IAドメイン）、ヘルスケアドメイン（HCドメイン）、ソーシャルソリューションドメイン（SSドメイン）の各ドメインにおいて、ハードウェアの強みを起点にデータサービスを継続的に創出し、事業として実装できる組織能力を確立します。

社会的課題の複雑化に伴う顧客価値の変化とビジネスモデルの進化

オムロンは、これまで数々のデバイスの提供を通じ、社会や顧客の課題解決に貢献してきました。しかし、近年の日本をはじめとする超成熟社会においては、社会的課題や顧客課題が複雑化し、求められる価値のあり方も大きく変化しています。こうした変化は、オムロンが事業を展開する各ドメインで顕在化しています。例えば、製造現場では、生産性、品質、エネルギー効率といった複数の課題を同時に解決することが求められています。ヘルスケア領域では、超高齢化に伴う医療費高騰を背景に、治療中心の医療から予防へと重心が移りつつあります。社会インフラにおいても、インフラ老朽化や人手不足を背景に、限られた人財や資源で持続可能な運用を実現することが重要になっています。

こうした変化の中で、製品を提供して完結する従来の価値提供だけでは真の顧客課題を解決することは難しくなっています。顧客が求める価値は、製品そのものから、製品を通じて得られる成果へと変化しているのです。顧客に提供する価値が変われば、その価値を生み出すための事業のあり方も変わります。オムロンが目指しているのは、製品提供完結型のモノ中心のビジネスモデルから、顧客価値を継続的に創出する「モノ＋サービス」のビジネスモデル、すなわちGEMBA DX企業への転換です。そして、この転換を実現する重要な手段の一つが、データサービス事業の拡大なのです。

私はCDXOとして、グループ横断でデータサービス事業の拡大をリードし、GEMBA DX企業への転換を加速させ、顧客への提供価値とビジネスモデルの変革を実現します。

GEMBA DX企業への転換を支える組織能力への進化

各ドメインにおいて、データサービスの市場機会は既に見え始めています。しかし、この市場機会を捉え、事業として継続的に収益化するためには、従来のオムロンとは異なる組織能力が必要です。顧客課題を起点に新たなサービスを生み出し、

結果目標

2030年　データサービス売上比率 15%

状態目標

データサービス売上比率15%を達成しているオムロンの状態として、2030年までに、GEMBA DX企業への転換に向けた基盤を構築し、インダストリアルオートメーションドメイン（IAドメイン）、ヘルスケアドメイン（HCドメイン）、ソーシャルソリューションドメイン（SSドメイン）の各ドメインで、ハードウェアの強みを活かしたデータサービス創出の組織能力を獲得、確立、実装する

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CDXOメッセージ

顧客との接点を通じて価値を磨き込みながら事業として成長させていく。そのために重要なのが、事業開発や事業運営をつかさどる社内の意思決定や判断基準などの基本的な仕組み、すなわち「組織OS」の進化です。

オムロンは長年にわたり、品質と信頼を支えるモノづくりに最適化した仕組みを築き上げてきました。あらかじめ定めた機能と品質を確実に実現する、ウォーターフォール型の運営は、オムロンの競争力を支える重要な基盤です。一方で、データサービス事業では、顧客課題を発見し、素早く検証しながら価値を磨き込んでいく俊敏さが求められます。そのためには、アジャイル型の判断や開発、運営の仕組みが不可欠です。

オムロンが、「モノ＋サービス」を提供するGEMBA DX企業へ転換するうえで重要なことは、既存の組織OSを新しい組織OSに置き換えることではありません。品質と信頼を支えるウォーターフォール型の強みを活かしながら、データサービス事業に必要なアジャイル型の強みを取り込み、両立させることです。ものづくりで培ってきた強さと、データサービス事業に求められる俊敏さ。その両立こそがビジネスモデル変革の成否を左右する鍵であり、両立できる組織能力を私のリーダーシップで構築していきます。

既存事業とデータサービス事業を両立する組織能力の構築

ではその組織能力をどうやって構築するのか。私は大きく2つの手段で取組みを進めています。

第一の手段は、パートナーシップを通じた外部能力の取り込みです。組織OSの進化は、GEMBA DX企業への転換を支える重要な鍵です。しかしそのすべてを自社で実現しようとすれば、多くの時間を要します。ビジネスモデルの変革を確実にやり遂げるためには、社内で組織能力を進化させるオーガニックな取組みに加え、外部の知見や能力を積極的に取り込むことが不可欠です。協業や戦略的な提携を通じてパートナーが持つ技術やデータを獲得します。さらに、データサービス事業を立ち上げ、成長させるためのノウハウ、データサービス事業に適した組織運営の仕組み、そしてこれを実践できる人財を取り込むことで、ビジネスモデル変革のスピードと確度を高めます。

この具体的な一歩が、JMDCです。JMDCはヘルスケア領域でデータサービスを成長させてきた実績と組織能力を有しています。私たちはJMDCとの連携を通じて、データサービス事業を構想し、成長させるための知見や仕組みを、今まさに学習し、体得しています。

JMDCとの連携を通じて改めて確信したことがあります。それは、外部能力を取り込む際に重要なのは、パートナーをオムロン色に染めてはいけないということです。パートナーが持つ強みやカルチャーを尊重しながら、必要なガバナンスと自律性を両立させることが、シナジー創出の鍵となります。彼らのデータサービス事業における強みを失わせることなく、オムロンが持つ顧客接点や事業基盤とつなげることで、オムロン全体の変革を加速させます。

そして、今後はHCドメインにとどまらず、IAドメインやSSドメインにおいても、外部能力を積極的に取り込み、データサービスを生み出す組織能力を確立・実装します。

第二の手段は、このように獲得した外部能力と既存事業をつなぎ、オムロン内部からも変革を広げることです。外部から獲得した能力は、それだけでオムロン全体の変革につながるわけではありません。重要なのは、それらを既存事業と連携させ、ビジネスモデルの進化へと結び付けることです。

オムロンの各ドメインには、世界中の現場で使われ続ける強いハードウェアと、そこから得られる現場データ、さらに顧客課題の解決を通じて蓄積してきた顧客理解や現場知があります。これらは、新たなデータサービスを生み出すためのオムロンならではの強みです。一方で、製造業が持つこれらの強みと、データサービスの外部能力を連携させるためには、異なる組織OSを理解し、融合させる機能が必要です。

その機能を担うのが、2023年12月に設立したデータソリューション事業本部（DSB）です。DSBは、M&Aによって獲得したグループ企業を傘下に収め、自らデータサービス事業を推進します。同時に、各ドメインのデータサービス事業化に伴走し、外部から獲得した知見や能力を既存事業へつなぐ役割を担っています。私はDSBを、既存事業と外部能力、ウォーターフォール型とアジャイル型という異なる組織OSを融合させる「界面活性剤」と位置づけています。実際に、例えばSSドメインで注力するマネジメント・サービス（M&S）事業では、DSBが持つデータサービス事業開発の知見を取り入れることで、新たな案件創出やパイプラインの拡大が進んでいます。

私は、CDXOであると同時にDSBの責任者でもあります。この立場のもと、DSBに取り込んだデータサービス事業の組織能力と、既存事業が培ってきた顧客理解や現場知を掛け合わせます。これにより、従来は捉えきれなかった顧客課題を明らかにし、新たな顧客価値の創出へとつなげていきます。その積み重ねこそが、GEMBA DX企業への転換をオムロンの内側から加速させる原動力になると確信しているからです。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CDXOメッセージ

確かな強みを力に、GEMBA DX企業への転換を成し遂げる

最後に、オムロンがこの変革を実行できると確信している私の自信と、この変革をやり切る私自身のコミットメントをお伝えします。

私の自信を裏づけるのは、オムロンが長年にわたり築き上げてきた確かな強みです。それは、現場の変化を捉えるデータと、その意味を読み解く顧客理解・現場知の双方を持つことです。オムロンには、顧客に選ばれ続ける強いハードウェアがあり、これらは世界中の顧客現場で使われています。顧客現場に実装された広範なハードウェアを通じて、オムロンは現場の状態変化を捉える、質・量ともに意味のあるデータを蓄積しています。さらに、データだけでなく、顧客課題の解決に取り組む中で培ってきた、顧客理解や現場知があります。強いハードウェア、世界中の顧客現場との接点、そこから得られるデータ、そして顧客理解や現場知。これらをあわせ持つことが、オムロンならではの競争優位であり、これによって、現場データを顧客価値へと変換することが可能となります。

データサービス事業を成長させるうえで重要なのは、データを保有することではありません。データから顧客課題の本質を捉え、具体的な顧客価値へと変換することです。オムロンが持つ顧客理解や現場知は、現場で起きている変化の意味を読み解き、データを顧客価値へと変える出発点になります。

ただし、顧客価値を生み出すには、これだけでは十分ではありません。変化がどのような結果につながるのかを理解する必要があります。オムロンのハードウェアを通じて得られるリアルタイムの状態データと、その先にある成果や結果データを結び付けることで初めて、顧客課題の本質や改善機会が見えてきます。私は、これこそがデータサービスの本質だと考えています。

HCドメインを例に取ると、オムロンが持つ日々のバイタルデータとJMDCが持つ医療結果データを組み合わせることで、健康状態の変化とその先の結果との関係を予測することができます。これにより、新たな予防サービスの創出を実現しています。同様に、IAドメインにおいても、現場の稼働・状態データと、生産性や品質、エネルギー効率といった結果データを結び付けることで、市場機会を具体化し、新たな顧客価値の創出につなげることが可能になります。

こうした取組みを通じて、データサービス事業は各ドメインで着実に形になり始めています。私は、この進展に強い手応えを感じています。単に新たなサービスが生まれつつあるということではありません。オムロンが持つ現場データと顧客理解に、外部パートナーが持つデータや組織能力を組み合わせ、新たな顧客価値を創出し、事業へと育てる。この再現性が見え始めていることへの手応えです。

一方で、データサービスを事業として成長させるには、価値あるサービスを生み出すだけでは十分ではありません。その価値を必要とする市場やエコシステムそのものをつくる視点が欠かせません。社会的課題が複雑になるほど、オムロンだけで解決することは難しくなります。だからこそ、顧客、パートナー、行政、業界と連携し、データを安全かつ有効に活用できる環境やルールを整えながら、新たな市場を形成していく必要があります。例えば、2023年6月にオムロンとJMDCが発起人となり、代表幹事企業8社（現在は9社）で設立した健康経営アライアンス（会員企業531社、2026年8月31日時点）は、経営のコミットメントの下で社員の健康を促進する、職域ヘルスケア市場の創造につながる取組みです。オムロンが生み出す価値を社会全体へ広げるためのこうした環境づくりも、CDXOとして果たすべき重要な責務です。

私が目指すのは、顧客への提供価値とビジネスモデルを変革すること、すなわちGEMBA DX企業への転換を実現することです。そのために、2030年までに転換に向けた基盤を構築し、各ドメインにおいて、ハードウェアの強みを活かしたデータサービス創出の組織能力を獲得、確立、実装していきます。CDXOのリードのもと、各ドメインが持つ現場データ、顧客理解、現場知を起点に、外部パートナーとの協業や戦略的な提携を通じて、不足するデータや能力、事業基盤を獲得します。そして、それらを既存事業と融合することで、顧客課題を解決するデータサービスを各ドメインで創出・拡大します。これにより、顧客との関係をさらに深化させるとともに、新たな収益機会の創出と既存事業の付加価値向上を実現していきます。

こうした変革の進捗と成果を示す重要な結果指標が、2030年のデータサービス売上比率15%です。これは単なる売上目標ではなく、オムロンがGEMBA DX企業へどこまで転換できたかを示す成果の証です。私は、すでに見え始めている確かな手応えをオムロンの次なる成長へと結実させます。そして、CDXOとして、SF2030の目標達成に責任を持ち、GEMBA DX企業への転換を確実に成し遂げます。

P.27 ▶ GEMBA DX
P.50 ▶ データソリューション事業

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

制御機器事業（IAB）

IABにおける注力事業

コントローラー | 汎用センサー | セーフティー | 基板検査装置 | 制御コンポ | IAデータソリューション（i-BELT）

2030年に向けた成長シナリオ

顧客との信頼を基盤に、利益を伴う力強い成長を実現する

制御機器事業（IAB）は、2030年までの5年間で「制御機器事業の復活」を目指します。ここでいう復活とは、市場成長の取り込みにとどまらず、顧客との信頼を基盤に自ら成長機会を創出し、利益を伴う力強い成長を成し遂げ、オムロンの成長を持続的に牽引できる事業へ転換することです。

その実現に向けて、IABでは「選択・集中と積極投資」「バリューチェーン改革」「事業オペレーション改革」を推進していきます。そして、市場機会の獲得力と顧客価値創出力を高めながら、競争優位に基づく持続的な成長基盤の構築を進めていきます。こうした取組みの背景には、製造業を取り巻く環境の変化があります。IABでは、次の5年間で向き合う顧客ニーズを、安定供給、先端業界におけるモノづくり技術革新、スマートファクトリーも含めた製造DXの3つと捉えています。

1つ目のニーズは、安定供給の継続です。人手不足や地政学リスクに加え、設備の老朽化や熟練技術者のノウハウ継承などへの対応が課題となる中、製造業では品質や納期を維持しながら安定供給を継続することが重要になっています。IABではこれを、幅広い顧客に共通するニーズと捉えています。

2つ目のニーズは、先端業界におけるモノづくり技術の革新です。生成AIの普及やデータセンター需要の拡大を背景に、先端半導体分野では投資が継続しています。また、二次電池分野でも投資が拡大しています。これらの分野では、より高度な制御技術や検査技術が求められており、IABでは、自社の高速・高精度なモノづくりを実現する制御技術や検査技術を活かせる成長機会と捉えています。

3つ目のニーズは、製造DXによるモノづくりプロセスの革新です。製造業では、生産性向上や技能継承に加え、変化への迅速な対応力の強化が重要な経営課題となっています。その解決に向けて、製造現場で発生するデータを活用し、現場改善や業務改革につなげる取組みが進んでいます。IABでは、現場改善や業務改革を支えるデータソリューション領域を重要な成長機会と捉えています。

これら3つの顧客ニーズは、IABにとっての成長機会そのものです。その取り込みに向け、IABはコントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポ、基板検査装置、IAデータソリューション（以下、データソリューション i-BELT）を注力6事業と定め、経営資源を集中しています。あわせて、注力事業への研究開発、人財、M&Aなどの積極投資を通じて競争優位を強化していきます。また、欧州、米州、中国、日本を重点エリアと位置づけ、注力事業を伸ばし、強みを磨いていきます。

また、IABでは、顧客との信頼を持続的な成長につなげるため、バリューチェーン改革を推進しています。従来の全商品担当制の機能割りの組織運営から脱却し、営業から商品企画・開発、生産・品質、アフターサービスまでを一体で捉える運営へ転換を進めています。

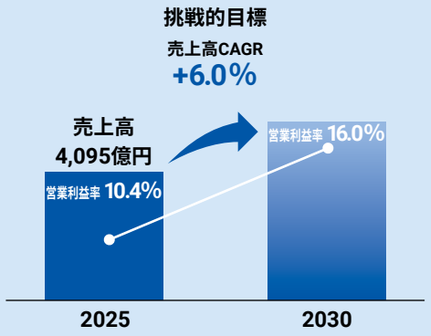
成長シナリオ実現に向けたポイント

① 選択・集中と積極投資
- 3つの事業機会（安定供給、先端業界におけるモノづくり技術革新、製造DX）を成長機会として取り込む
- 6つの注力事業（コントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポ、基板検査装置、データソリューション i-BELT）へ経営資源を集中
- 注力事業への研究開発、人財、M&Aなどの積極投資を実施
- 欧州、米州、中国、日本を重点エリアとして事業成長を加速

② バリューチェーン改革
- Customer Base Mapを起点に、営業、企画・開発、生産・品質が一体となって顧客課題を共有
- 顧客ニーズの把握から価値提供までを一気通貫で実行し、顧客満足を向上

③ 事業オペレーション改革
- IT、DX、AIを活用し、経営から現場までのオペレーションを高度化
- グローバル共通のルールとプロセスを整備し、実行力を強化

SF 2nd Stage 目標



非財務目標

事業を通じた社会的課題の解決
Customer Base Map 占有数拡大率

2025年度実績
107%（2024年度比）

2030年度目標
160%（2024年度比）

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

制御機器事業（IAB）

その中核となるのが「Customer Base Map」(注)です。IABグローバル共通の指標としてCustomer Base Mapを現場実行マネジメントの中心に据え、顧客ごとの売上状況、納期状況、品質状況などを可視化します。これにより、営業部門だけでなく、企画・開発、生産、品質を含むバリューチェーン全体で顧客課題を共有し、一気通貫で顧客満足の向上につなげます。

さらにIABでは、持続的な成長の実現を支える実行力の強化に向け、事業オペレーション改革を推進しています。市場や顧客ニーズの変化に迅速に対応し、継続的に顧客満足を高めていくためには、個人や組織の経験に依存するのではなく、グローバルで再現性のあるオペレーション基盤の構築が不可欠です。

そこでIABは、IT、DX、AIを活用しながら、営業・企画・開発・生産・品質など各機能のオペレーションを高度化するとともに、グローバル共通のルールやプロセスを整備し、実行力を高めます。また、活動状況や成果をデータに基づいて可視化し、課題の特定から改善までを迅速に実行できる体制の構築に取り組んでいます。

IABでは、これらの取組みを通じて市場機会を着実に取り込み、顧客との信頼を基盤に利益を伴う力強い成長を遂げ、さらなる持続的成長につなげていきます。

(注) 顧客×主要商品セグメントで構成されたマトリックス

成長戦略

顧客起点で競争優位を磨き、持続的な成長を実現する

IABが成長シナリオを実現できると考える理由は、安定供給継続、先端業界におけるモノづくり技術革新、製造DXという成長機会に対し、顧客資産、商品・技術、データという強みを活用しながら競争優位を強化し続ける仕組みを構築しているためです。Customer Base Mapによって顧客理解を深め、その理解をデバイス、業界ソリューション、データソリューション i-BELTへ反映することで顧客内での価値提供領域を拡大し、さらなる顧客基盤の拡大と深化につなげています。この循環が、IABの持続的な成長を支える基盤です。

Customer Base Mapでは、顧客と商品の組み合わせごとの採用状況に加え、売上、納期、品質などの状況を可視化します。販売、企画・開発、生産、品質、供給体制に関わるメンバーが同じ顧客情報を共有し、販売フロントから在庫・生産、商品企画・開発、品質、アフターフォローまでを一体で捉えることで、顧客のカスタマージャーニーに沿った一貫性のある価値提供を進めます。これにより、Customer Base Mapを顧客情報の管理にとどめず、どの顧客にどの価値を提供するかを定め、各部門の活動を顧客満足の向上へ結び付ける仕組みとして活用します。

さらに、Customer Base Mapを通じて得られる顧客理解は、顧客満足度の向上だけでなく、市場機会や顧客ニーズの変化をいち早く捉えて次の商品やサービスの価値向上につなげるという役割も果たしています。IABは、この顧客理解を起点に顧客資産、商品・技術、データという強みを磨き続けることで、競争優位を強化しています。

第一の競争優位は、バリューチェーンの起点となるグローバル11万社の顧客資産です。IABは、この顧客基盤を通じて市場機会を先取りし、商品・サービスへのニーズを把握して価値を提供し、その結果として得られるフィードバックをいち早く獲得します。そこで得た情報を次の商品・サービスへ反映することで、競争優位を継続的に強化します。幅広い顧客との接点を持つだけでなく、顧客から得た情報を販売、企画・開発、生産、品質の活動へつなげられることがIABの強みです。この循環により、顧客の変化を新たな提案へ結び付け、採用の拡大と顧客との関係強化を進めます。

第二の競争優位は、コントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポなど、製造現場の自動化を幅広く支えるデバイス群です。これらのデバイスは顧客への価値提供の手段であると同時に、製造現場の情報を取得する接点でもあります。IABは、デバイスから得られる現場情報を価値ある情報へ変換し、複数のデバイスを組み合わせて顧客課題の解決につなげます。幅広いデバイス群を個別に販売するだけでなく、現場で得た情報に基づいて組み合わせを最適化し、次の商品・サービスの企画へ反映することで、顧客に提供する価値とデバイス事業の競争力を向上し、顧客内のシェアを高めます。

第三の競争優位は、高速・高精度を実現する先進的な検査技術を基盤とした検査システムです。AI関連投資に伴う先端半導体の超微細制御や高精度なX線検査へのニーズは、IABが持つ制御技術、検査技術との親和性が高い領域です。IABは、先進的な検査技術を活用した競争優位を持つ検査システムを提供することで、生成AI・先端半導体分野における高度な品質要求に応えます。制御ソリューションと検査ソリューションを通じて顧客の次世代設備や量産技術の実現に関与し、顧客内で影響力を発揮できるパートナーとなることで、先端分野における投資拡大を継続的なIABの事業成長へつなげます。

第四の競争優位は、グローバルに広く導入された制御機器や設備から取得できるOT（Operational Technology：製造現場の設備や制御を支える技術）データと、長年培ってきた現場改善の知見です。IABはこれらの強みを基盤に、経営判断と現

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

制御機器事業（IAB）

場改善をつなぐデータソリューション i-BELTを展開しています。OTデータと各種ITシステムのデータを統合・活用することで、現場改善に加え、意思決定の高度化にも貢献し、商品単体では提供できない価値を創出しています。加えて、パートナーとの共創により、現場から経営までをつなぐ価値提供へと領域を拡大しています。

これらの競争優位を基盤に、IABでは3つの提供価値を事業成長へつなげます。

安定供給継続に対して、IABはCustomer Base Mapに基づき、顧客が選定・購入しやすい商品構成への見直しと安定供給を通じて顧客満足を高めます。また、供給体制改革を進め、必要な時に、必要な場所へ、必要な商品を届ける力を高めます。これにより、デバイス事業を安定成長の基盤とするとともに、顧客の生産継続を支えるパートナーとして関係を強化し、継続的な採用と顧客基盤の拡大につなげます。

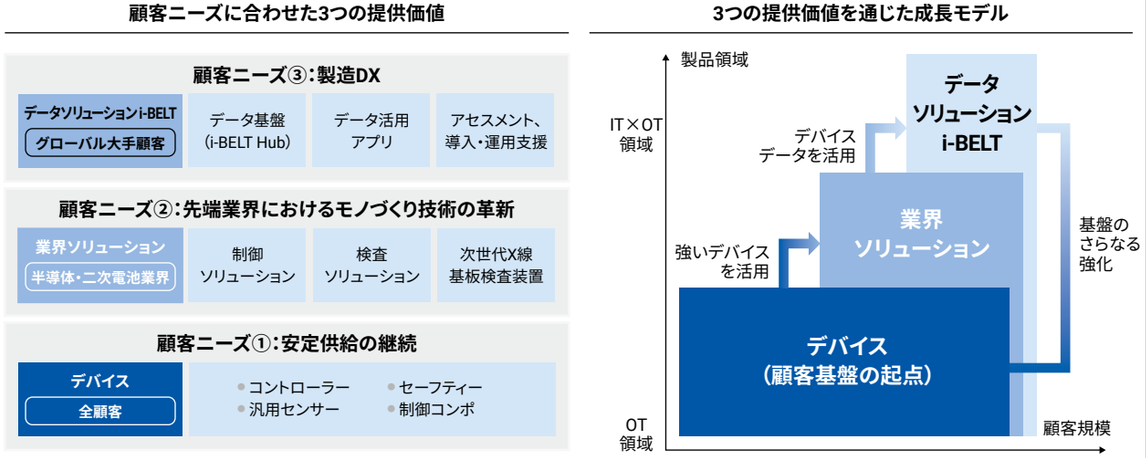
先端業界におけるモノづくり技術の革新に対しては、半導体、AI、二次電池分野へ制御ソリューションと検査ソリューションを提供します。半導体では超微細制御と高精度なX線検査技術、二次電池では重要工程を支える制御技術にIABの強みを活かします。商品単体の提供にとどまらず、顧客の次世代設備や量産技術を支える、技術開発の初期段階から継続的に関与できるパートナーを目指します。このポジションを獲得することで、顧客の技術革新や設備投資に継続的に関与し、先端業界の成長をIABの商品・ソリューションの採用拡大へつなげます。

製造DXでは、モノづくりプロセス革新への積極投資を進める自動車および食品・日用品などの消費財業界のグローバル大手顧客に対し、経営判断と現場改善をつなぐデータソリューション i-BELTを提供します。顧客の既存設備や生産ラインを活用しながら、製造現場で発生するデータを現場改善と経営判断に活用できる情報へ変換し、モノづくりプロセスの改革を支援します。i-BELT Hubを中核とするデータソリューション i-BELTの導入を通じて、設備や工程単位の改善にとどまらず、顧客の製造DXを継続的に支えるポジションを獲得し、データソリューションの拡大につなげます。

製造DX領域におけるIABの強みは、OTにあります。IABでは、長年にわたり製造現場の自動化に必要となるILOR+S（Input/Logic/Output/Robot+Safety）のデバイスを提供し、製造現場との接点を築いてきました。i-BELTでは、パートナーとの共創によって、各社が持つ強みを組み合わせた現場データ活用を進めています。IABではOTを起点に顧客課題を捉え、顧客課題に応じて多様なITパートナーと連携することで、現場から経営までをつなぐソリューションを提供します。特定のIT基盤から発想するのではなく、顧客の製造現場と課題から出発できることが、パートナー連携におけるIABの強みです。

さらに、生成AIをはじめとするデジタル技術の進化により、OT領域で実行できる処理や判断が増えるほど、その基盤となるOTデータの質と、現場でデータを取得・制御する技術の重要性は高まると考えています。IABでは、OTの強みとi-BELT Hubを中核としたデータ活用、多様なITパートナーとの連携を組み合わせ、現場改善と経営判断をつなぐ価値を提供します。これにより、顧客の製造DXを支えるパートナーとして関係を深め、データソリューションの成長に加え、現場で使用されるデバイスの採用拡大にもつなげます。

SF 2nd StageにおけるIABの成長モデル



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

制御機器事業（IAB）

3つの提供価値は個別に完結するものではありません。デバイス事業は、幅広い商品群と安定供給によって顧客との関係を築く起点となります。その顧客接点から得られるニーズや現場情報を活用し、先端業界向けの制御・検査ソリューションへ価値提供を広げます。さらに、商品や設備から得られるデータを活用し、i-BELT Hubを中核とするデータソリューション i-BELTへ展開します。各種ソリューションを通じて得られた顧客課題、データ、フィードバックを商品開発や供給体制へ反映することで、商品やサービスの価値向上につなげます。この一連の連動によって、顧客基盤の拡大と深化を進め、安定成長と飛躍成長の両立を図ります。

2026年度は、この成長モデルを具体的な成果へつなげる取組みを進めます。Customer Base Mapを起点に、価値を提供する顧客を定め、営業能力の強化、グローバル共通の案件管理、標準営業プロセスの導入によって、営業活動の質と生産性を高めます。また、受注、納期回答、在庫管理、調達、物流に新ERPシステムを導入し、地域・工場・部門ごとに個別最適となっていた業務をグローバル標準へ移行します。需要変動、部品・材料の供給制約、地政学リスクが発生する中でも安定供給を継続できる体制を整え、半導体や二次電池の需要変動に対応する生産体制を強化します。

加えて、注力6事業へ開発資源を集中し、2026年度に新商品22機種を投入します。Customer Base Mapを起点に、顧客の声を商品企画から開発、提供まで一気通貫で反映し、制御、検査、データ活用の各領域で提供価値を高めます。顧客資産と幅広い商品群を通じて市場機会を捉え、顧客内でのポジションを深め、その成果を商品、ソリューション、データソリューションの成長へつなげることで、2030年に向けた成長シナリオの実現確度を高めていきます。

TOPIC：1　デバイス強化

顧客課題起点の商品・ソリューション開発

自動車業界では、人手不足の深刻化や設備保守負荷の増加を背景に、設備の設置・保守工数削減へのニーズが高まっています。IABでは、耐環境型リモートターミナル「NXR-Sシリーズ」、IP67対応パワーサプライ「S8NR-S」、IO-Link対応機器などを組み合わせた耐環境製品群ソリューションを展開しています。制御盤レス化や配線工数削減によって設備導入・運用負荷の低減を実現し、生産性向上に貢献しています。単体商品の競争力強化にとどまらず、ILOR+Sの商品群を組み合わせて顧客課題を解決する取組みは、商品ラインアップとその組み合わせという競争優位を顧客価値創出へ転換する事例となっています。

耐環境型リモートターミナル「NXR-Sシリーズ」

パワーサプライ「S8NR-S」

TOPIC：2　業界ソリューション強化

先端業界のモノづくり革新への対応

生成AI需要の拡大を背景に、先端半導体やデータセンター向け電子機器では品質管理に対する要求が高度化しています。IABでは、産業用デジタルツインプラットフォームNVIDIA Omniverseとの連携を通じて、AOI（外観検査）とAXI（X線検査）のデータをデジタル空間上で統合し、不良発生要因の分析や工程改善を支援する取組みを進めています。また、ダッソー・システムズ社との連携では、設備や生産ラインをデジタル空間上で再現し、実機導入前に検証できる環境を構築しています。検査技術と制御技術を活用しながら、顧客のモノづくり革新を支援するとともに、先端業界における成長機会の獲得につなげています。

基板外観検査装置（AOI）

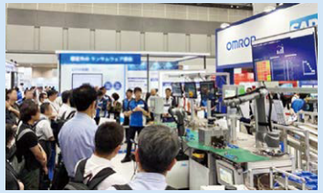
CT型X線検査装置（AXI）

TOPIC：3　データソリューション i-BELT強化

現場起点の製造DXの拡大

製造DX領域では、SAPジャパン株式会社との連携を通じて、製造現場のOTデータと経営・業務領域のITデータを連携し、製造現場から経営までを一気通貫でリアルタイムにつなぐ取組みを進めています。オムロンは製造現場データの収集や活用、OTとITの連携を担い、SAPはこれらの現場情報と生産管理や経営管理などをつなぐSCM（サプライチェーンマネジメント）を構成する各種ソリューションを提供しています。

製造現場に広く導入されたデバイスから取得するオムロンのOTデータを起点としているため、顧客が利用する多様なシステムと連携できることが特徴です。本事例は、現場データを起点に経営と現場をつなぎ、迅速な意思決定と継続的な現場改善を実現するデータソリューション i-BELTを象徴する取組みです。


第38回 ものづくりワールドでの共同出展の様子

TOPIC：4　FRONT強化

Customer Base Mapを活用した営業変革

Customer Base Mapを活用した顧客起点の営業活動も成果につながっています。高機能光電センサー「E3AS」は、搬送機メーカー市場において競合商品からの切り替えが進み、多くの顧客で採用が拡大しました。この活動では、技術設計部門、設備立上げ部門、経営層、販売店など、顧客のバリューチェーン全体に対して一貫した価値提案を実施しました。また、IABの販売、企画、製造部門が連携して安定供給を実現することで、顧客満足度の向上にもつなげています。Customer Base Mapを活用することで、顧客ごとの課題や競争環境を共有し、営業から生産までを連動させる仕組みが活用されています。E3ASの事例は、顧客課題を起点とした価値提案によって商品採用拡大を実現した取組みです。

E3ASシリーズ

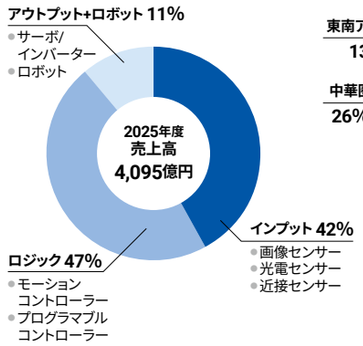
パートナー連携×営業DXによるFRONT進化

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

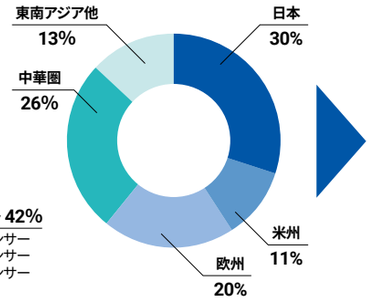
制御機器事業（IAB）

事業ハイライト

商品別売上構成比

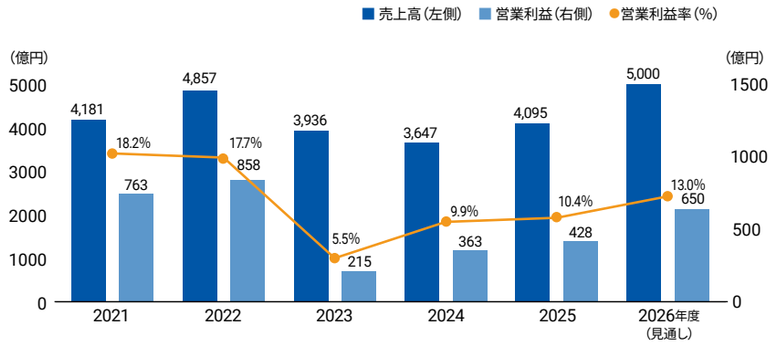


地域別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

グローバルにおける設備投資需要は、EV関連分野は引き続き停滞したものの、生成AI関連は堅調に推移しました。これらの投資需要を確実に捉えたことに加え、昨年度から継続的に進めている各エリアの顧客ニーズに対応した新商品を計画通りに開発・リリースを行った効果もあり、売上高は前期比で大きく増加しました。

2025年度の営業利益の状況

将来成長に向けた先行投資を実行したことに加え、部材価格や物流コストの上昇などの影響があったものの、売上高が大きく増加したことにより、営業利益は前期を大きく上回りました。

INPUT（主な投資・資産）

投入資本

- 研究開発費：247億円
- 設備投資費：92億円

競争優位を支える資産

- 顧客数：約11万社
- 代理店数：約2,500社
- 顧客共創拠点：45拠点
- 業界エンジニア：約1,300人

活動

- 顧客約11万社の可視化（Customer Base Map）開始
- 注力領域の新商品開発に注力
- 半導体や二次電池などの先端領域において競争優位性のある基板検査装置の拡販
- ITとOTの融合による新たなデータソリューションの創出を目指しパートナーリングを拡充

OUTPUT（実績）

2025年度先行指標実績

- Customer Base Map 占有数拡大率（2024年度比）：107%
- 新商品22機種リリース完了
- オーストラリアとインドに顧客共創拠点新設
- NVIDIA Omniverseとの連携
- 米コグニザント社と戦略的パートナーシップ締結

2025年度実績

- 売上高：4,095億円
- 営業利益：428億円
- 売上高前年度比：+12.3%
- OPM：10.4%

顧客基盤の拡大
- 新商品売上高：170億円
- その他業界売上高：+6%

顧客ニーズ（AI需要）の獲得
- 半導体業界売上高：+20%
- 二次電池業界売上高：+27%
- 基板検査装置売上高：+140%

OUTCOME（創出する社会的価値）

「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献

- カーボンニュートラルの実現
- デジタル化社会の実現
- 健康寿命の延伸

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

ヘルスケア事業（HCB）

HCBにおける注力事業

血圧計 | 家庭用心電計 | デジタルヘルス

2030年に向けた成長シナリオ

Going for Zero（脳・心血管疾患の発症ゼロ）の実現を加速する

高血圧や脳卒中などの循環器疾患（CVD）は世界の主要な死因の一つです。高血圧患者は約14億人、心房細動患者は5,000万人以上といわれており、高齢化に伴いこれらの患者数はさらに増加すると見込まれています。一方、AI・デジタル技術の進化により、家庭で取得できるバイタルデータは多様化しています。さらに、家庭と医療機関でバイタルデータを共有することで、重篤な疾病の早期発見・早期介入が可能になりつつあります。

ヘルスケア事業（HCB）はこうした市場環境の変化を成長機会と捉え、事業ビジョン「Going for Zero（脳・心血管疾患の発症ゼロ）～予防医療で世界を健康に～」の実現に取り組んでいます。これまで血圧計事業で培ってきた事業基盤、技術力、そして医学界との信頼関係を活かして、心電計やデジタルヘルスへと事業領域を拡大します。

革新的デバイスの開発とサービス価値の創造を通じて、循環器疾患の予防から予後管理までを一気通貫で支え、予防医療の社会実装を加速します。

成長戦略①

血圧計事業の基盤強化

血圧計事業では、成長市場である東南アジアや中国のボリュームゾーンを確実に捉えるため、価格競争力と商品力の強化に取り組みます。市場に合わせた製品価格の実現に加えて現地のニーズに応えた新機能を搭載することで、より多くの顧客に選ばれる商品を提供します。さらに、「Going for Zero」の実現を加速するため、血圧測定時に心房細動リスクを検出する独自技術「Intellisense AFib」を搭載した機器のグローバル展開を強化し、家庭における血圧管理の価値向上につなげます。

また、さらなる事業成長に向けて、オンライン市場でのマーケティング活動を強化します。米国などの注力国において、オンラインチャネルの売上は全体の5割以上に達しています。その大半を占める各国の大手ECプラットフォーマーとの連携を進め、オンライン市場の顧客属性や購買動向を分析して最適な購入環境を再構築し、売上の最大化を実現します。

新興国においては、家庭血圧の普及を通じて、潜在需要の獲得に取り組んでいます。具体的には、市民向けの疾病啓発活動に加え、学会や医療従事者との連携、医学生を対象とした教育プログラムへの参加など、家庭血圧の認知向上と定着を推進しています。

さらに、持続的な事業成長を支える収益基盤を強化します。成長市場で求められる価格競争力を実現しながら、オムロンの強みである測定精度などの品質を確保することで、ボリュームゾーンでの競争力向上と収益基盤の強化を図ります。

P.45▶ 成長戦略①の進展

成長戦略②

家庭と治療現場をつないで事業領域を拡大。心電事業を加速

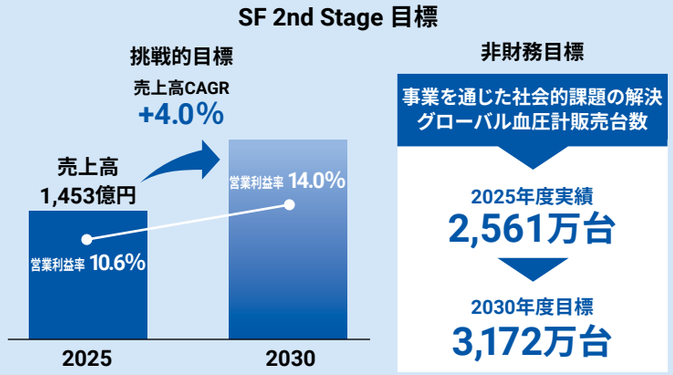
脳梗塞や心不全などの循環器疾患の予防には、血圧データに加え、心臓の状態を把握できる心電図データの活用が重要です。特に、脳梗塞の要因の一つである不整脈「心房細動」は、早期に発見し適切な治療介入につなげることで、重症化リスクの低減が期待できます。一方で、患者の約4割は自覚症状がないといわれており、日常生活の中で心電図を継続的に記録できる環境を広げることが、早期発見に有効です。また、心房細動の確定

成長シナリオ実現に向けたポイント

① 血圧計事業の成長と収益基盤強化
- 成長市場向け商品とオンライン販売強化により市場を拡大
- 品質と価格競争力を高め、収益基盤を強化

② 心電事業の事業領域の拡大
- 家庭と医療現場をつなぐ心電データ活用を拡大
- M&Aも活用し、検査領域まで事業範囲を拡張

③ デジタルヘルス事業の強化
- OMRON Connectを基盤にバイタルデータ活用を拡大
- AI・データ活用による新たなサービス価値を創出



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

ヘルスケア事業（HCB）

診断や治療には、医療機関での検査が不可欠です。オムロンは、「Going for Zero」の実現に向け、家庭での心電図記録をグローバルに普及させるとともに、家庭で取得した心電図データを医療現場で活用できる機会を広げ、家庭から検査領域へと心電事業を拡大します。これにより、循環器疾患の早期発見と重症化予防に貢献していきます。

成長戦略③

デジタルヘルスを日常的に

デジタルヘルス事業では、健康管理アプリ「OMRON Connect（オムロンコネクト）」を基盤に、家庭におけるバイタルデータ管理の定着と医療現場での活用を拡大します。通信機能を備えたデバイスの拡充とアプリの利便性向上により、測定から記録・共有までを日常生活の中で自然に継続できる環境を広げます。さらに、血圧や体重などのバイタルデータに食事・栄養データなど循環器疾患との関連性が高いデータを組み合わせることで、一人ひとりに最適なアドバイスを提供できるサービスへと発展させていきます。これによりデジタルヘルスの事業基盤を強化していきます。

HCBは、これらの取組みを通じて、家庭で取得されるバイタルデータを医療現場へつなぎ、予防医療の社会実装を加速します。血圧・心電・デジタルヘルス事業を一体で進化させることで、予防から早期発見、診断・治療、予後管理までを支え事業基盤を強化し、世界の人々の健康寿命の延伸に貢献していきます。

TOPIC：1　成長戦略①の進展

血圧計事業の基盤強化

2025年度から、東南アジアと中国において、高い需要が期待できる機能と価格帯を実現した血圧計を新たに数機種発売し、各国における売上を伸ばしています。2026年4月には、インドでもボリュームゾーン向けの新商品を発売し、市場シェアを拡大しました。さらに、Intellisense AFib搭載機種の展開地域も、発売から3年でグローバル70ヵ国以上にまで拡大しています。今後も、継続的な新商品発売を通じて血圧計事業のさらなる成長と事業基盤の強化を進めていきます。

オンライン市場では、注力国の主要ECプラットフォームにおいて、売上実績や顧客レビューを活用した売場改善のPDCAサイクルを構築しました。その結果、2026年6月の中国における主要商戦期では、売上上位10商品のうち5商品をオムロン製品で占めることに成功しました。

また、家庭血圧の普及による需要喚起も進んでいます。2025年11月には、インド初となる「家庭血圧ガイドライン」が策定されました。策定に際し、オムロンはガイドラインに必要な研究企画や医療従事者への働きかけを支援しました。オムロン主催の医学生向け教育プログラムにはこれまでに 2,600名以上の現地の医学生が受講し、また、街頭や薬局での血圧測定イベントには25,000名以上の市民が参加しました。このような活動を起点として、新興国における家庭血圧の認知向上と普及を加速していきます。

収益力強化では、2024年度より専門のプロジェクトを立ち上げ、部材・機種ごとの仕様と調達プロセスに関する情報を集約し、改善施策を実行しています。最新の実績では、各施策ともに目標値達成に向けて堅調に進捗しています。さらに、2026年7月に血圧計腕帯の開発・製造パートナーである松屋アールアンドディ株式会社を完全子会社化しました。測定精度の実現に重要な腕帯の新機能開発と、製造コストのさらなる最適化を進めていきます。

TOPIC：2　成長戦略②の進展

家庭と治療現場をつないで事業領域を拡大。心電事業を加速

心電事業は、2019年の心電計付き上腕式血圧計の発売以降、オムロンの強みである許認可対応力を活かし、グローバル50ヵ国以上へ展開を拡大しています。日本では、循環器内科を標榜する医療機関のうち約600件を超える施設から医師推奨を獲得しており、家庭での心電図記録を支える事業基盤を着実に広げています。実際、ユーザーからは、心房細動の早期発見につながったという声も届いています。さらに、携帯型心電計の普及により、家庭で取得した心電図データが医療現場での診断や治療に活用される事例も増えています。

検査領域への展開では、2026年1月にJSR株式会社より、貼り付け型心電計「Heartnote®」事業を承継しました。7日間連続で記録した心電図を解析し、心房細動の早期発見を支援する本サービスは、90%の検出率を実現しており、2020年のサービス開始以来、2,500以上の医療機関に導入されています。2026年6月の新規導入施設数は前年同月比約3倍となるなど、医療機関における活用が大きく拡大しています。今後も、家庭と医療現場をつなぐ心電データ活用の機会を広げ、心電事業の成長を加速していきます。

TOPIC：3　成長戦略③の進展

デジタルヘルスを日常的に

「OMRON Connect」の登録ユーザー数は2026年時点でグローバル2,000万人を突破しました。さらに、アプリ対応血圧計の売上構成比はグローバルで約3割にまで拡大しています。通信対応デバイスの普及により、家庭で取得されるバイタルデータを継続的に蓄積・活用するユーザー基盤が着実に広がっています。

また、2026年7月には、AI食事分析機能を備えた食事管理アプリ「カロミル」を提供するライフログテクノロジー株式会社を完全子会社化しました。これにより、血圧や体重などのバイタルデータと食事・栄養データをかけ合わせた健康支援が可能となりました。今後は、高血圧患者向けの減塩メニューや、体重を適正にするためのダイエットサポートなど、個別最適化された行動変容を促すサービスへと進化させていきます。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

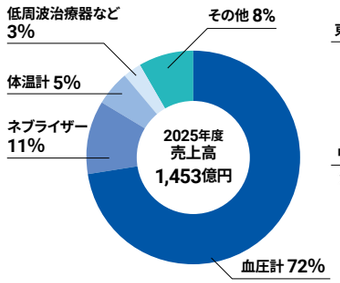
INDEX

VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

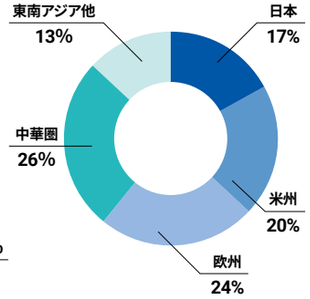
ヘルスケア事業（HCB）

事業ハイライト

商品別売上構成比

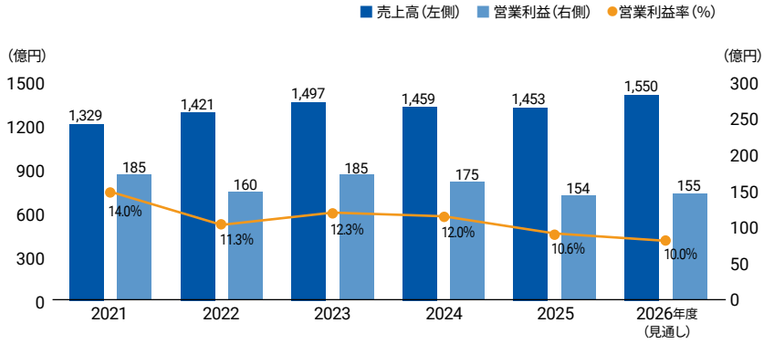


地域別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

主力製品である血圧計市場において、中国を除くエリアでは堅調に推移しました。中国では、消費低迷の影響を受けつつも新商品を投入したことなどにより、第2四半期（2025年7月～9月）以降、継続して前年同期比で増加しました。しかしながら、第1四半期（2025年4月～6月）における減少の影響が大きく、通期の売上高は前期並みの水準となりました。

2025年度の営業利益の状況

米国関税政策による影響や血圧計のグローバルでの主要価格帯における競争激化がある中、原価低減や固定費構造の見直しに取り組みましたが、営業利益は前期比で大きく減少しました。

INPUT（主な投資・資産）	活動	OUTPUT（実績）		OUTCOME（創出する社会的価値）
投入資本		**2025年度先行指標実績**	**2025年度実績**	**「循環器疾患の『ゼロイベント』」への貢献**
●研究開発費：75億円 ●設備投資費：41億円	●革新的なデバイスの創出 貼り付け型心電計「Heartnote®」を事業承継韓国の「Sky Labs Inc.」と戦略的パートナーシップを強化 ●デジタルヘルス事業の加速 インドのヘルスケアITテック企業「トライコグヘルス社」に追加投資	●グローバル血圧計販売台数：2,561万台	●売上高：1,453億円 ●営業利益：154億円 ●売上高前年度比：△0.4% ●営業利益率（OPM）：10.6%	●健康寿命の延伸
競争優位を支える資産				
●グローバル展開国数：約130の国・地域 ●医療機器としての許認可取得国数：約100か国 ●OMRON Connectユーザー数：約2,000万人				

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

社会システム事業（SSB）

SSBにおける注力事業
蓄電システム　M&S

2030年に向けた成長シナリオ

事業で培った「デバイス×サービス」の強みを起点に、事業ポートフォリオ運営を進める

社会システム事業（SSB）を取り巻く事業環境は大きく変化しています。エネルギー業界では、カーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギーの導入が進み、分散型電源（蓄電システムなど）の活用が拡大しています。需給調整市場(注1)の制度整備も進み、新たなサービス機会が生まれているほか、経済安全保障やサイバー攻撃への対応から、エネルギー関連商品に求められるセキュリティ要件も高まっています。一方、小売・流通業界では、人手不足の深刻化や業界再編、多店舗運営の高度化を背景に、設備管理や運営支援を包括的に担うサービスへの需要が拡大しています。こうした社会的課題や産業構造の変化は、SSBにとって大きな成長機会となっています。

SSBはこれまで、エネルギー、鉄道、交通など幅広い領域において、自動改札機や交通管制システムをはじめとする社会公共システムを提供し、社会的課題の解決に取り組んできました。現在は、エネルギー事業（再生可能エネルギー関連ソリューション）、モビリティ事業（公共輸送・交通安全関連ソリューション）、IoT事業（ネットワーク保護・インフラモニタリングソリューション）、マネジメント・サービス（以降、M&S）事業（保守・運用管理ソリューション）の4事業を通じて、社会インフラの発展に貢献しています。

SSBの強みは、長年培ってきた現場知見と導入実績を活かし、競争力のあるデバイスとサービスを組み合わせた価値をワンストップで提供できることです。顧客課題の解決提案から商品・システム導入、保守・運用までを一貫して提供し、そこで得た知見と実績を次の価値創出につなげてきました。この活動を通じて、デバイス提供、実績蓄積、信頼深化、強み拡大の好循環を形成しています。これにより、高い市場シェアや豊富な導入実績、現場知見を継続的に蓄積し、競争優位の源泉となる顧客との長期的な信頼関係を構築しています。

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」では、この強みを最大限に発揮し、収益を伴った持続的成長を実現するため、事業ポートフォリオ運営を進めています。市場成長性と収益性の観点から各事業を成長事業（SSBの飛躍的な成長を牽引する事業）と基盤事業（安定した収益を生み出し、SSBの持続的な成長を支える事業）に整理し、それぞれの提供価値を磨き込みながら、成長機会の大きい領域へ経営資源を重点配分しています。

具体的には、今後高い市場成長が見込まれるエネルギー事業とM&S事業を成長ドライバーとして位置づけました。構造改革による収益体質の強化を通じて生み出した投資原資を振り分けることで、収益性と成長性を両立した事業構造への変革を進めています。

(注1) 電力需給の調整能力を売買する市場

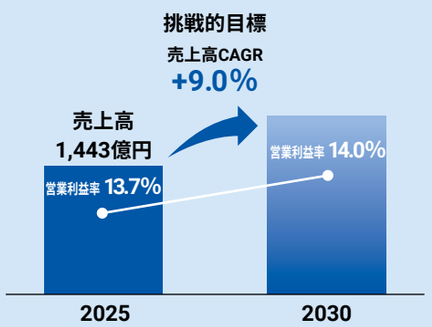
DATA 需給調整市場における機器個別計測について｜資源エネルギー庁

成長シナリオ実現に向けたポイント

① SSBの強み
- 長年培ってきた現場知見
- 競争力のあるデバイスとサービス
- デバイスとサービスを組み合わせた価値をワンストップで提供できる能力と資産

② 事業ポートフォリオ運営
- 成長機会の大きい領域へ経営資源を重点配分
- 注力事業：エネルギー事業（再生可能エネルギー関連ソリューション）
  マネジメント・サービス（M&S）事業（保守・運用管理ソリューション）
- 基盤事業：モビリティ事業（公共輸送・交通安全関連ソリューション）
  IoT事業（ネットワーク保護ソリューション）

SF 2nd Stage 目標



非財務目標

事業を通じた社会的課題の解決
蓄電システム出荷台数

2025年度実績
49,700台

2030年度目標
125,000台

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

社会システム事業（SSB）

成長戦略

「デバイス×サービス」の価値を拡張し、エネルギー事業とM&S事業をドライバーとして成長を実現する

SSBでは、成長ドライバーに位置づけたエネルギー事業とM&S事業において、提供価値の強化（VALUE）と顧客接点の拡大（FRONT）の両面から事業成長を加速し、収益性と成長性の向上を目指します。

エネルギー事業では、蓄電システムを中心とした競争力のあるデバイスを核に、サービス領域を拡大することで事業成長を加速します。

VALUE面では、顧客ニーズや制度変化に柔軟に対応した新商品の投入を継続するとともに、電力購入契約（PPA）(注2)やFIP制度(注3)転換支援などのサービスを組み合わせることで、再生可能エネルギーの導入から運用までを支援するソリューションを提供します。機器の販売にとどまらず、顧客が再生可能エネルギーをより活用しやすい環境を構築することで、新たな価値創出と差別化を図ります。

FRONT面では、従来の販売チャネルに加え、省エネルギー住宅の新基準であるグリーントランスフォーメーション・ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（GX ZEH）(注4)を機会とした新築住宅市場での採用拡大を進めます。また、需給調整市場をはじめとする新たな電力市場への参入を通じて顧客接点と事業領域を拡大します。機器提供から運用支援、さらには電力取引を含めたサービスへと提供範囲を広げることで、「デバイス×サービス」の価値をさらに高めていきます。

2026年度は、トリプル蓄電システムや住宅PPA事業者向けパワーコンディショナーなどの商品ラインアップをセキュリティ要件に対応した形で拡充するとともに、PPAやFIP転換支援サービスの拡大を推進します。

M&S事業では、長年培ってきた保守・運用管理の知見と全国サービスネットワークを生かし、設備管理サービスと業務管理サービスを融合した統合管理サービスの拡大に取り組みます。

VALUE面では、設備機器の運用保守・導入構築を担う設備管理サービスと、ヘルプデスク、BPO、DX支援を行う業務管理サービスを強化します。設備の安定稼働だけでなく、店舗運営や業務プロセス改善までを一体的に支援することで、顧客課題の解決に貢献します。保守サービスで培った現場知見を活かし、設備運営から業務運営までを支援する包括的なソリューションへと進化させていきます。

FRONT面では、小売・流通店舗の現場データを活用した課題の可視化と提案営業を強化します。設備保守を起点に、データ活用やDX支援へと提案領域を広げることで、新規顧客の獲得と既存顧客との取引拡大を図ります。

2026年度は、AIを活用した業務システムの高度化による生産性向上と競争力強化を進めるとともに、受注拡大を目指します。

基盤事業でも成長に向けた取組みを進めます。公共輸送（鉄道）領域では、チケットの多様化等に対応した機器更新に取り組みながら、システムのクラウド集約を進めることでデータ活用を高度化し、顧客の業務効率化や経営判断に資する高付加価値サービスの提供を進めます。

SSBは、事業ポートフォリオ経営により競争力をさらに強化し、「デバイス×サービス」の価値拡張を通じて、社会的課題の解決と収益を伴う持続的成長の両立を目指します。

(注2) 企業などが保有する敷地などに、PPA事業者が太陽光発電システムなどを設置し、発電した電力をその施設の電力使用者へ有償提供するもの

WEB PPAモデル | 再生可能エネルギー導入方法 |「再エネ スタート」はじめてみませんか 再エネ活用

(注3) 市場の電力価格に一定の補助金を上乗せする制度

WEB 再エネを日本の主力エネルギーに！「FIP制度」が2022年4月スタート | エネこれ | 資源エネルギー庁

(注4) 従来のZEHよりも省エネ性能と設備要件を厳しくした次世代の住宅基準

WEB「GX ZEH」及び「GX ZEH-M」を定義しました | 経済産業省

TOPIC：1　エネルギー事業

製品ラインアップの拡充

SSBは、蓄電システムや太陽光発電用パワーコンディショナーなど製品ラインアップを拡充し、住宅から産業領域まで幅広いニーズに対応しています。

住宅向けには、太陽光・蓄電池・EVの電源を連動させて自家消費を最大化する「トリプル蓄電システム」（2025年7月）に加え、暮らしやニーズに合わせてシステムを選択できるマルチ蓄電プラットフォーム「KPBP-Aシリーズ」に、国内最小クラス(注5)の蓄電池ユニット3機種を追加しました（2025年5・11月）。

住宅PPA事業者向けには、複雑なシステム構成を簡略化し機器コストと施工・運用負担を軽減する太陽光発電システム用モニタ・パワーコンディショナー（2026年7月）、低圧産業向けには大電流・高出力太陽光パネル対応のパワーコンディショナー（2026年5月）を投入しています。

(注5) 国内における同容量帯蓄電池ユニットにおいて（2025年11月現在、OSS調べ）

マルチ蓄電プラットフォーム「KPBP-Aシリーズ」

TOPIC：2　公共輸送（鉄道）事業

デジタルチケットシステム「D-passage」による移行支援

鉄道業界では、磁気乗車券の搬送・メンテナンスや使用済み券の廃棄処理にかかる手間・コストの削減、訪日外国人の利便性向上を背景に、QR乗車券やデジタルチケットへ移行する動きが進んでいます。

SSBは、自動改札機や券売機など駅務システムにおける国内トップシェアと長年培ってきた業界知見を強みに、乗車券の発行や運賃判定、改札での認証、購入サイトの運営、利用データの分析までを一貫して提供できるクラウド型のデジタルチケットシステム「D-passage」を展開し、磁気乗車券からQR乗車券・デジタルチケットへの移行を支援しています。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY

成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト

成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト

基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト

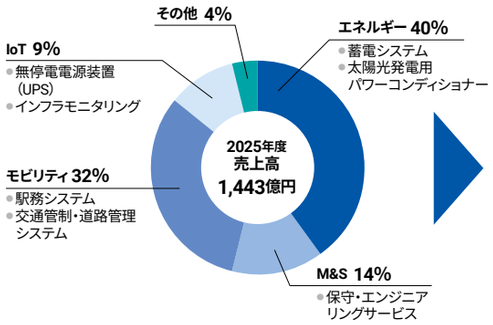
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス

GOVERNANCE
FACT

社会システム事業（SSB）

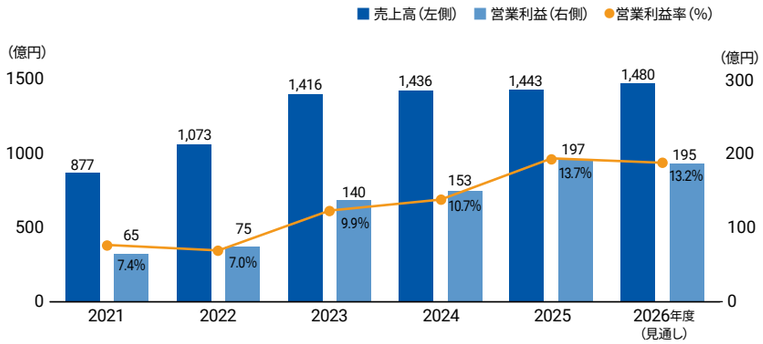
事業ハイライト

商品別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

エネルギーソリューション事業は、再生可能エネルギーの自家消費ニーズの高まりや補助金制度の利用、産業・商業領域でのカーボンニュートラルに向けた取組み加速による投資継続を受け、蓄電システムなどが堅調に推移しました。また、駅務システム事業についても、旅客者数の回復などを背景に、設備投資需要が安定して推移しました。これらの結果、売上高は前期比で増加しました。

2025年度の営業利益の状況

売上高が堅調に推移したことに加え、製造原価のコストダウンや価格適正化に取り組んだ効果により営業利益は前期比で大きく増加しました。

INPUT（主な投資・資産）

投入資本

- 研究開発費：62億円
- 設備投資費：61億円

競争優位を支える資産

- 家庭用蓄電システム、駅務システム、交通管制システムなど幅広い社会インフラ領域での国内トップクラスシェア
- 予兆保全、需要や需給予測、混雑制御を支える運用基盤（クラウド／エッジ／セキュリティ）
- サービス対象機器数：103万台以上

活動

- 蓄電システムを中心としたエネルギーソリューションの強化
  トリプル蓄電システムの販売開始（デバイス）
  マルチ蓄電プラットフォーム3機種発売開始（デバイス）
  FIT売電保証サービスの提供開始（サービス）
- 店舗DXでの統合管理サービスの提供拡大
- 鉄道領域でのデジタルチケットサービスによるDX推進
- 運用・保守業務でのDX/AI導入による自社の生産性向上

OUTPUT（実績）

2025年度先行指標実績

- 蓄電システム出荷台数：
  49,700台
  （2025年度）
- エネルギーマネジメント 接続機器：
  168,810台
  （2026年5月末時点の累計）

2025年度実績

- 売上高：1,443億円
- 営業利益：197億円
- 売上高前年度比：+0.5%
- 営業利益率（OPM）：13.7%

OUTCOME（創出する社会的価値）

「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献

- カーボンニュートラルの実現
- デジタル化社会の実現

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

データソリューション事業（DSB）

DSBにおける注力事業

データヘルス（JMDC含む） | M&S | コーポレートヘルス

2030年に向けた成長シナリオ

ヘルスケアを起点としたソリューションビジネスの拡大

オムロンは2030年に向けて、製品提供完結型のモノ中心のビジネスモデルから「モノ＋サービス」のビジネスモデル、GEMBA DX企業への転換を進めています。これは、デバイスから得られるデータを活用し、デバイスだけでは生み出せない価値を創出するビジネスモデルです。その中核として、2023年10月にJMDCを子会社化し、同年12月にデータソリューション事業本部（DSB）を設立しました。

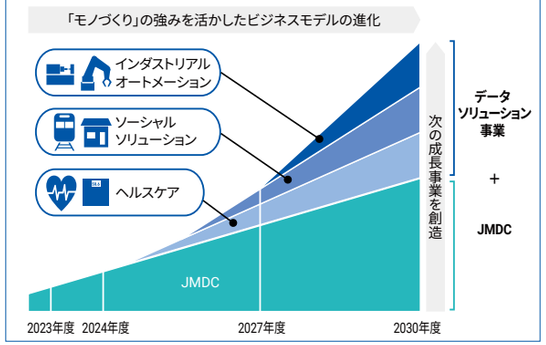
DSBが描く成長シナリオは、ヘルスケアドメイン（HCドメイン）を起点に、段階的に事業領域を広げていくものです。まず、JMDCの成長を基盤に、HCドメインでデータソリューションを確立し、そこで培ったデータ活用ノウハウ、分析技術、サービス開発力を、データサービスと親和性の高いソーシャルソリューションドメイン（SSドメイン）へ展開します。最終的にはインダストリアルオートメーション（IAドメイン）へ広げ、オムロン全体の事業変革につなげていく形です。

DSBの設立から約3年が経過した今、このシナリオは計画通りに進展しています。成長の中心は、予防医療・ヘルスケアサービス市場の拡大です。医療は、症状が出てから対応する事後対応モデルから、リスクを早期に捉え、発症前の行動につなげる予防・予測モデルへと急速に移行しています。DSBが注力する法人・個人向け予防医療ソリューションの国内市場ポテンシャルは、2030年度に2,600億円と試算しており、DSBの成長余地は大きく広がっています。

ヘルスケアサービス市場の広がりは、JMDCの成長にも表れています。JMDCは、ヘルスビッグデータ事業を中核に、製薬会社や生命保険・損害保険会社、健康保険組合や自治体等の保険者、医療機関などを顧客とする幅広い領域で事業を展開しています。2025年度には、主力のヘルスビッグデータ事業の売上収益が前期比24%増となりました。蓄積されるデータの網羅性と価値が高まる中、各セグメントで取引拡大が継続しており、ヘルスケア領域全般におけるデータ活用需要の広がりを示しています。DSBのデータヘルス事業は、この成長機会を直接取り込める位置にあります。

データヘルス事業では、ヘルスケアデバイスから得られる日

事業成長シナリオ

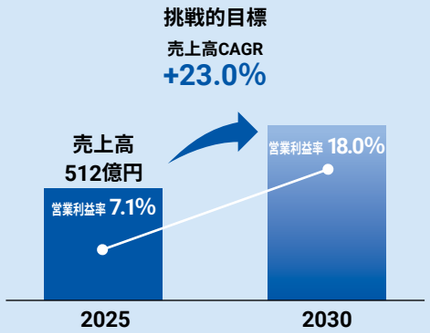


成長シナリオ実現に向けたポイント

① JMDCを核としたデータヘルス事業の成長加速
予防医療ソリューション領域の拡大を視野に、データヘルス事業を主軸に据えて高い成長目標の達成を目指す

② 3つの競争優位（データ資産・分析技術・ハードウェア）の組み合わせによる参入障壁の維持・強化
他社が短期間では模倣できない独自資産を組み合わせることで、市場成長率を上回る事業成長を実現する

③ HCドメインで確立したデータ活用モデルの他ドメインへの横展開
HCドメインのノウハウを他ドメインへ転用し、オムロン全体のビジネスモデル変革を牽引する



SF 2nd Stage 目標

非財務目標

ソーシャルニーズ創造力の最大化 データサービス事業の 全社に占める売上構成比率	事業を通じた社会的課題の解決 OMRON Connect と Pep Up 連携ID数
2025年度実績 9%	2025年度実績 320%（2024年度比）
2030年度目標 15%	2030年度目標 +3,000%（2024年度比）

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

データソリューション事業（DSB）

常のバイタルデータと、JMDCが保有する医療ビッグデータを掛け合わせます。これにより、「健康状態・将来リスクの可視化」から「予防行動・適切な受診への誘導」までを一気通貫で提供する予防医療ソリューションの実現を目指します。

同事業は、2025年度から2030年度の売上高CAGR+58%、2030年度の営業利益率33%を目標に掲げ、DSBの成長を牽引する主軸事業として位置づけています。

DSBの競争優位は、オムロンとJMDCが持つ次の3つの強みを組み合わせることにあり、これは他社には容易に再現できません。

① 唯一無二の医療・ヘルスケアデータ資産

オムロンのヘルスケアデバイスの継続利用を通じて蓄積される日常のバイタルデータと、保険者との信頼関係に基づいて継続的に集積した医療ビッグデータを、質・量ともに保有し、組み合わせて活用できることがDSBの強みです。長期的に蓄積されたこれらのデータ資産は、他社が短期間で模倣することが難しく、参入障壁となっています。

② データを顧客価値に変換するAI・分析技術

データは保有するだけでは価値を生みません。JMDCのデータマネジメント力やPHR(注1)基盤、オムロンのセンシング技術や知見を組み合わせ、健康リスクの可視化や予測、行動変容につなげます。これは、「データだけを持つ」企業にも「分析技術だけを持つ」企業にも提供できないオムロン独自の強みです。この技術力が、ヘルスケアで確立したデータ活用モデルを他ドメインへ展開する基盤となります。

③ 良質なデータを収集するハードウェア資産・開発力

リスクの可視化や予測モデル、AIアルゴリズムの開発には、良質なデータが不可欠です。オムロンは、創業以来培ってきたセンシング技術を中心に、高精度なデータを収集できるハードウェア資産と開発力を持っています。この強みは自社開発にとどまらず、必要な技術・能力を外部から積極的に取り込むことでさらに強化されています。これらはヘルスケアだけでなく、オムロングループが展開する他事業領域においても共通する強みであり、良質なデータを収集できるハードウェア基盤があるからこそ、他社には再現が難しい予測モデルと分析を可能にしています。

DSBはデータヘルス事業を主軸としながら、さらに2つの方向へ成長を広げます。1つは、同じヘルスケア領域において企業・職域へと支援対象を広げるコーポレートヘルス事業。もう1つは、ヘルスケアで培ったデータ活用やサービス開発のノウハウを、SSドメインの流通小売領域へ展開するマネジメント・サービス（M&S）事業です。

コーポレートヘルス事業では、企業の健康経営や人的資本経営を支援するサービスを提供します。2025年度には健康管理システムと産業保健領域の専門知見をもつiCAREが事業に加わりました。同事業は、3年以内に利益を伴う高成長事業への育成を目指すインキュベーション事業として、2025年度から2030年度の売上高CAGR+48%、2030年度の営業利益率17%を目指します。(注2)

M&S事業は、オムロンフィールドエンジニアリングが全国の保守体制を基盤に展開してきた店舗の機器・設備に関する運用・保守と、DSBが担うデータソリューションを通じて、流通小売領域における店舗運営の安定化と継続的な改善を支援します。流通小売領域では、人手不足や店舗運営の複雑化を背景に、省力化や現場の判断・実行力の向上に向けたニーズが高まっています。店舗の機器・設備の安定稼働を支えるとともに、データ活用ノウハウやサービス開発力の知見を活かし、店舗・商品・人に関するデータやAIを活用して、本部と店舗の判断や実行を支援します。HCドメインのデータ活用モデルを他ドメインへ広げる最初の取組みであり、同事業もインキュベーション事業として、2025年度から2030年度の売上高CAGR+15%、2030年度の営業利益率10% を目標としています。

(注1) PHR（パーソナルヘルスレコード）とは、健康診断の結果や服薬の履歴、家庭で測った血圧・体重・歩数・睡眠などの日々の健康データを、本人がスマートフォンアプリなどでまとめて記録・管理できる仕組み。
(注2) 2025年度売上高は、2025年10月のM&Aに伴い、通年換算（プロフォーマ）した数値を起点としてCAGRを算出しています。

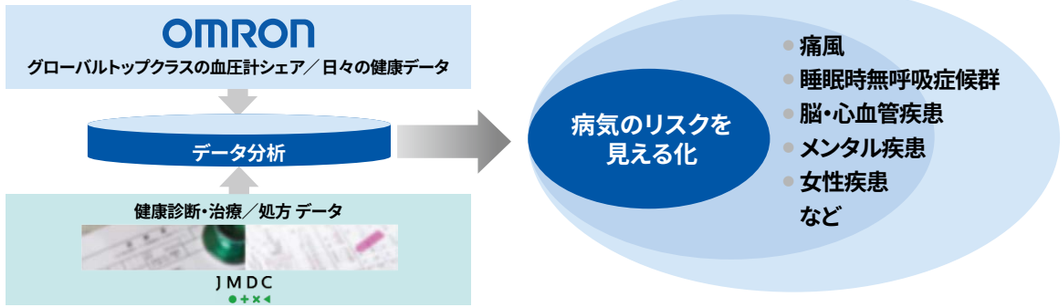
成長戦略

確立から拡張へ、段階的に成長構造を積み上げる

成長シナリオの実現に向け、DSBは3つの成長戦略を推進します。

第一は、データとAI・分析技術を組み合わせた提供価値の深

病気を「未然に防ぐ」ための取組み



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

データソリューション事業（DSB）

化です。データヘルス事業では、データを収集して「知る」段階から、将来の疾患リスクの予測や予防支援に「活かす」段階へ、さらに、その価値をサービスとして「社会に届ける」段階へと着実に進展しています。本格普及に向けて、現在は論文発表や法人向けの展開など、社会実装を進めています。これにより、ヘルスケアデバイスを「測定するデバイス」から「予測・予防支援ツール」へと価値を深化させていき、従来の製品提供完結型ビジネスでは取り込めなかったサービス領域での収益創出につなげます。

第二は、M&A等を通じた事業基盤の強化です。例えば、iCAREの子会社化により、職域領域の専門知見、サービス機能、企業との接点を取り込みました。コーポレートヘルス事業では、こうして強化した基盤を活かし、企業の健康経営や人的資本経営を支援するサービスの導入拡大を進めています。また、オムロンが発起企業として参画し、500を超える企業・団体が加盟する「健康経営アライアンス®」（業界・業種を超えて企業・団体が健康経営の実践と成果創出を推進する取組み）などのネットワークを通じたさらなる広がりが期待できます。

第三は、知見・技術の横展開です。HCドメインで確立したデータ活用のノウハウ、分析技術、サービス開発力を、他ドメインへ展開します。M&S事業では、流通小売領域において店舗・商品・人に関するデータやAIを活用し、本部と店舗の判断や実行を支援することで、店舗運営の継続的な改善につながる新たな価値創出に取り組んでいます。この成功を足がかりに、SSドメインさらにIAドメインへと事業領域を広げます。

このようにDSBでは、オムロン・JMDCそれぞれの強みを掛け合わせることでデータヘルス事業の成長を軸に成果を重ね、それを他のドメインへ横展開することで、オムロン全体のデータソリューション事業を牽引する存在へと進化していきます。

TOPIC：1　データヘルス事業

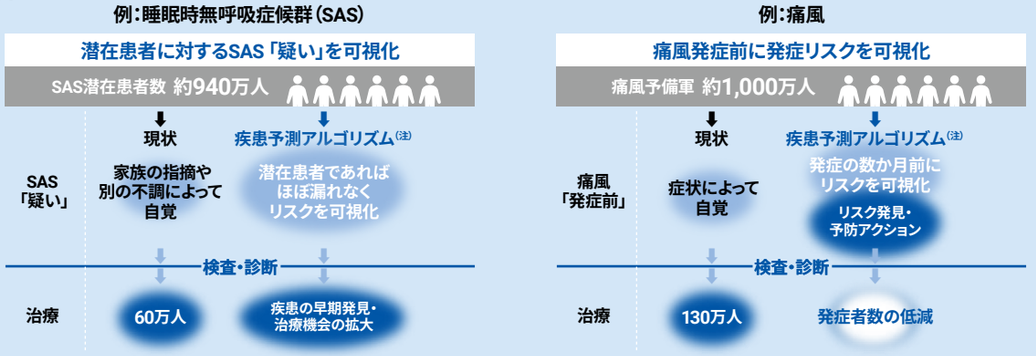
日常のバイタルデータと医療データの融合が切り拓く予防医療

DSBでは、オムロンが保有する日常のバイタルデータと、JMDCが保有する医療ビッグデータを活用し、疾患リスク予測モデルの開発を進めています。その一例が、JMDC、オムロン、筑波大学が共同で開発した睡眠時無呼吸症候群（SAS）リスク予測モデルです。

SASは、高血圧や循環器疾患などのリスクを高める疾患である一方、自覚しにくく、未診断のまま生活している人も多いとされています。国内のSAS潜在患者は約940万人にのぼる一方、持続陽圧呼吸療法（CPAP）による治療を受けている患者は約60万人程度にとどまるとされており、発症リスクを早期に把握し、適切な検査や治療につなげることが社会的な課題となっています。こうした課題に対し、今回の研究では、レセプトデータや健康診断データに加え、日々のライフログデータを活用することで、SASリスクを高い精度で予測できることを確認しました。

この研究の意義は、病気の有無を診断することではなく、発症や重症化のリスクを早期に把握し、適切な受診や行動変容につなげられる点にあります。従来は健康診断など限られたタイミングでしか把握できなかった健康状態を、日常生活のデータと組み合わせて継続的に捉えることで、一人ひとりに合わせた健康支援の可能性が広がります。

DSBでは、こうした疾患リスク予測モデルの開発を進めることで、健康状態や将来の発症リスクの可視化を通じた予防医療サービスの実現を目指しています。今回の研究成果は、オムロンの日常のバイタルデータとJMDCの医療ビッグデータを活用したデータヘルス事業の具体的な成果の一つであり、サービス開発につながる重要な取組みです。



（注）本アルゴリズムは診断を目的としていない

TOPIC：2　コーポレートヘルス事業

iCAREとの連携で、職域ヘルスケアの価値創出を加速する

日本企業では、社員の高齢化や人手不足を背景に、社員の健康増進による企業の生産性向上や健康保険組合の財政改善の重要性が高まっています。オムロンは2024年7月、「働くひとの健康を世界中に創る」をパーパスに掲げるiCAREと資本業務提携を締結し、2025年10月には同社を完全子会社化しました。同社が保有する従業員の健康データ、産業保健領域の知見、人材ネットワークを取り込むことで、コーポレートヘルス事業の強化を進めています。

現在は、iCAREの事業成長をさらに加速させるとともに、健康データを活用して企業の健康課題を可視化し、改善サイクルを継続的に回すことで、生産性向上に貢献する新たなサービスの開発を進めています。本サービスは2026年度中の提供開始を予定しています。

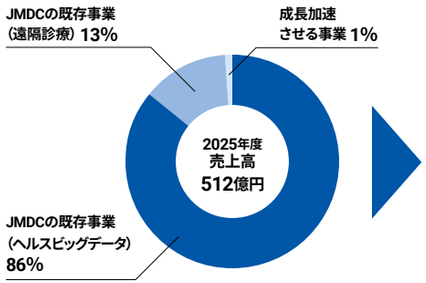
今後は、企業全体の健康課題への支援に加え、従業員一人ひとりの健康課題にも対応領域を拡大していきます。従業員の健康状態をタイムリーに把握し、心身の健康維持・増進を支援することで、一人ひとりが最大限の力を発揮できる職場環境の実現を目指します。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

データソリューション事業（DSB）

事業ハイライト

商品別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

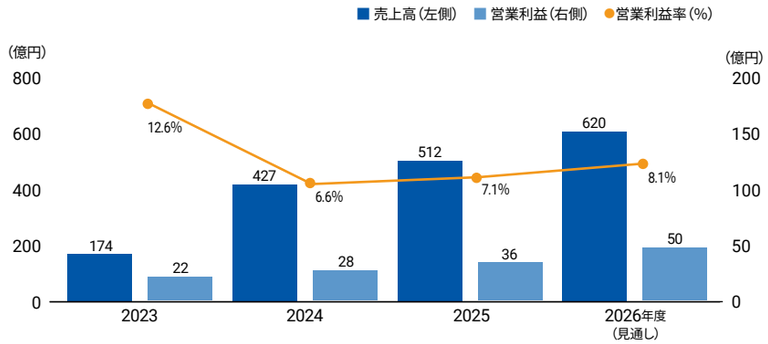
ヘルスケアドメイン

- 製薬・保険・その他企業
- 保険者・生活者
- 医療提供者

その他ドメイン

流通小売企業

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

保険者や医療機関等から集積した医療ビッグデータを利活用する製薬企業および保険会社などとの取引額が引き続き増加しました。また、JMDCにおける健康情報プラットフォーム「Pep Up」（ペップアップ）の発行ID数も引き続き拡大しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく増加しました。

2025年度の営業利益の状況

データサービス事業創出に向けた投資を着実に実施する一方で、JMDCの営業利益が堅調に推移したことにより、前期比で大きく増加しました。

INPUT（主な投資・資産）	活動	OUTPUT（実績）		OUTCOME（創出する社会的価値）
投入資本		**2025年度先行指標実績**	**2025年度実績**	**データ活用による社会的課題解決の加速（ドメイン横断）**
・研究開発費：1億円 ・設備投資費：23億円	・データヘルス事業を加速させる専門組織の発足 ・ヘルスケアドメインにおけるデータサービスの拡大：健康管理サービスを手がけるiCAREを完全子会社化 ・その他ドメインへのデータサービスの展開：流通小売企業との店舗運営DXの概念実証を開始	・OMRON ConnectとPep Upの連携ID数：+320%（2024年度比）	・売上高：512億円 ・営業利益：36億円 ・売上高前年度比：+19.7% ・営業利益率（OPM）：7.1%	・カーボンニュートラルの実現 ・デジタル化社会の実現 ・健康寿命の延伸
競争優位を支える資産				
・JMDCが取引している健康保険組合等の加入者数：2,076万人 ・Pep Up ID数：803万（JMDC） ・OMRON Connectユーザー数：約2,000万人				

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CIOメ

データドリブン経営により、新たな価値を創出する

執行役員常務 CIO 兼
グローバルビジネスプロセス & IT革新本部長
衣川 正吾

データドリブン経営への進化：顧客価値の最大化と経営スピードの加速

今年オムロンは、経済産業省・東証等により「DX銘柄2026」に選定されました。事業部門でのGEMBA DXの実践に加え、全社横断でのデータ基盤整備や人財育成を一体的に推進してきた成果が高く評価されたものであり、変革の確かな手応えを感じています。

私たちはデータを「ヒト・モノ・カネ」に続く「第四の経営資源」と位置づけています。長年培ってきたハードウェア技術やグローバル販売網、人的資産にデータを掛け合わせ、持続的な競争優位性と高い収益性を確立する。これこそが私が推進する「データドリブン経営」の本質です。

真の目的は単なる社内業務の効率化にとどまらず、現場の膨大な一次データから本質的な情報を抽出し、顧客の潜在課題や経営課題に応えるソリューションを提供することにあります。これにより「顧客価値の向上」と「顧客起点の経営スピード向上」を同時に実現し、持続的な企業価値向上につなげます。

過去の構造的課題を克服し、全社データを即座に意思決定へ活かす経営へ

かつてのオムロンでは、業務ごとにシステムが断片化しデータが社内に点在していました。システム間の連携不足から、人手に頼る「情報のバケツリレー」が発生し、全社の経営状況をリアルタイムかつ正確に把握することが困難でした。この課題を抜本的に解決すべく、長期ビジョン「Shaping the Future 2030」の下、調達・製造・販売・会計等のバリューチェーンを一気通貫でつなぐ「コーポレートシステムプロジェクト（CSPJ）」を推進しています。2026年度から本格的な導入・活用期へ移行し、事業規模が大きく、業務プロセスも複雑なため最大の難所であった日本・欧州で稼働を開始しました。

現在、グループ売上の約30%を占める事業が、CSPJで構築したデータ基盤上で動き始め、事業運営に必要なデータを単一の基盤上でリアルタイムに取得・活用できるようになりました。現場では新システム・プロセスの定着化を進める中で、データ活用に向けた課題や改善点が明確になってきました。事業運営の中で改善サイクルを回し、単なるシステム導入ではなく、成果を生み出す経営基盤へと磨き上げています。CIOとして、既存システムとの柔軟な連携を通じて2030年までに全社規模でのデータ基盤の確立を完遂します。この現実的かつ最適なアプローチにより、データを意思決定に活かす経営を実現すべく、CSPJは着実に前進しています。

また、CxO体制のもと、技術統括のCTO、顧客価値とビジネスモデルの変革を担うCDXO、IT・データ基盤を担うCIOである私が密接に連携し、AI・データ戦略を一体的に推進しています。全社視点でテーマを管理し、優先順位や投資判断、実行後のリターンのモニタリングを通じて、投資収益率（ROI）に基づく規律ある投資を徹底します。

データの統合がもたらす「2つの革新」

コーポレートシステムによるデータのリアルタイム化と一元管理は、事業成果として2つの価値を創出していきます。

第一に、「顧客価値の向上」です。従来は機能ごとに分断されていたシステムを一つの基盤上でつなぐことで、受注・発注の段階から在庫や納期をリアルタイムに把握できるようになります。これにより、見積・納期回答や仕様変更対応を迅速化するとともに、販売・生産・調達・物流が同じデータをもとに連携し、顧客対応力を高めていきます。この共通基盤は、顧客起点の事業運営を支え、バリューチェーン全体での顧客課題の共有と顧客満足の向上を実現していきます。さらに、オムロンの事業運営と顧客現場から得られるデータに、長年培ってきた知見を掛け合わせることで、顧客課題を迅速かつ的確に捉え、ハードウェアの提供にとどまらないより本質的な解決策や新サービスにつなげていきます。

第二に、「顧客起点の経営スピード向上」です。経営ダッシュボード等の整備により、経営陣と現場がリアルタイムの事実

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CIOメッセージ

データに向き合える環境が整いつつあります。世界各地の需要変動に応じた生産・在庫の最適化や経営資源の迅速な再配分、タイムリーな意思決定を行うことで、機会損失を防ぎ、資本効率を高めた「攻めの経営」を実現していきます。

AI活用とカルチャー醸成による変革の加速

強固なデータ基盤と並び変革の両輪となるのが「AI活用」と、AI・データを使いこなす「人財・カルチャーの醸成」です。システムやAIは、導入するだけでは成果につながりません。全社員向けのDX研修によりデータ活用やAIの基礎力を高めるとともに、実践を通じて学び挑戦できる環境を整えてきました。

その実践の場が生成AI活用促進プロジェクト「AIZAQ」です。「現場の業務課題を解決したい」という社員のWill（志）を起点に、社員主導で生成AIによる業務変革を進めています。専門PMOチームが課題の具体化から実務への組み込みまで伴走し、安全かつ適切な生成AI活用を促しながら、必要に応じて軌道修正し、成果創出と社員の生成AI活用力向上を支援します。

こうした取組みにより、過去3年間で、オムロンで定義する25職種のうち20職種にまで生成AIを含むAIの実務活用が広がりました。営業準備や熟練者のノウハウ伝承などで成果を上げ、累計2,560人月、約22億円相当の工数を削減しました。現場への一方的な導入ではなく、自ら業務を変革できる人財と環境を育んできた成果です。

今後は、ボトムアップの活動を拡大するとともに、経営課題を起点とするトップダウンの取組みも強化します。ボトムアップとトップダウンでAI活用を進め、データドリブン経営を実現する人財・カルチャーを醸成します。

日本・欧州でのシステム立ち上げを経て、オムロンはデータドリブン経営の本格的なスタートラインに立ちました。CIOである私の使命は、データ基盤とAI活用の知見をグローバルへ迅速に横展開し、正確なデータに基づき即座に判断し価値を創出できる組織へと進化させることです。その根幹を支える人を育み、社員がデータやAIを使いこなして挑戦できるカルチャーを醸成することで、変革を加速し、組織全体の創造性を最大化していきます。

TOPIC：人財とカルチャーをDXの実行力へと転換する「AIZAQ」

DXによる企業価値向上には、生成AIなどの新技術の導入にとどまらず、現場課題への適用、業務プロセスへの実装、成果の全社展開を継続的に行う実行力が不可欠です。オムロンの生成AI活用促進プロジェクト「AIZAQ」は、この実行力を高め、業務生産性の向上とDX人財の育成、DXを進めるカルチャーづくりを同時に実現する仕組みです。

AIZAQでは、業務課題を持つ社員と生成AIの知見を持つ支援者（専門PMOチーム）が、部門や職種を越えてチームを組成します。半年ごとの検証を通じて、生成AIの業務への適用可能性、効果、実装上の課題を検証し、成果だけでなく試行錯誤から得た学びも共有します。検証で得た知見は、他部門でも活用できる形に整理し、類似業務への展開や標準プロセスへの組み込みにつなげています。

現場からの自発的なテーマに加え、経営上の重要課題についても、関係部門、業務知見、生成AIの専門性を結集した部門横断チームで検証と実装を進めています。これにより、現場起点でDXの担い手と対象業務を広げるとともに、経営が優先する課題には全社最適の視点で取り組んでいます。AIZAQの経験者が次のテーマで支援者となる循環も生まれており、DXの実践知と部門横断のネットワークが継続的に拡大しています。

2023年のプロジェクト開始以降、AIZAQを通じてDXを実践した社員は1,200名以上、国内社員の約12%に達し、累計101テーマに取り組みました。具体例として、関税対応業務では年間工数を約5割削減し、知的財産関連業務では従来作業の約8割を生成AIが担う業務プロセスへ移行しました。

今後も、現場の課題意識、人財の多様な専門性、ナレッジの共有・再利用、経営課題との接続を一体的に運用し、安全かつ適切な生成AIの活用を確保しながら、グローバルに実践者、適用テーマ、組織実装を拡大していきます。AIZAQは、実践を通じて得た知見と部門を越えたつながりを組織内で循環させることで、人財とカルチャーをオムロンのDX実行力へと転換する取組みです。これにより、DXを一過性の施策に終わらせず、継続的な生産性向上と新たな価値創出を支える経営基盤として定着させていきます。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CTOメッセージ

技術を顧客価値と事業成果へ確実につなげる技術経営の実践

代表取締役
執行役員副社長 CTO
宮田 喜一郎

SF 2nd Stageで求められる技術経営

オムロンはこれまで、近未来デザインからのバックキャスト思考に基づき、社会的課題を起点とした新規事業を生み出す事業創造プロセスを全社に確立してきました。これは、ソーシャルニーズの創造により成長を加速する技術経営であり、その成果の一つが、本社組織として事業創造プロセスを牽引したIXI（イノベーション推進本部、現データソリューション事業本部（DSB））の創出につながりました。

一方で、近年の市場環境では、AIの進化やデータ活用競争の激化により、個別事業ごとの技術強化だけでは競争優位を維持することが難しくなっています。また、当社においても、経営資源の分散により市場変化への対応が遅れ、売上成長が停滞し、事業ポートフォリオの強みを十分発揮できていませんでした。こうした経営環境を打破し再び成長サイクルへと転換していくために、オムロンが保有する技術資産を全社視点で統合し、事業成長へ結び付ける仕組みを構築することで、技術経営のアップデートを図ることとしました。これまでの技術経営を「技術経営1.0」とするならば、今回の取組みはまさに「技術経営2.0」への進化と位置づけることができます。

技術経営2.0とは、市場成長を上回る持続的成長を目指し、注力事業への集中投資と既存事業の成長、新規事業の創出を両立させるとともに、競争力の源泉を「全社重要技術」と位置づけ、経営の基盤である投資・技術・知財・人財を全社最適でマネジメントし、顧客価値と事業成果を創出するものと定義しています。

成長戦略を支える競争力の源泉としての技術

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の策定において、当社は「収益性」「市場成長性」「『GEMBA DX』との親和性」などの観点から、今後の成長を牽引する13の注力事業を選定しました。これらを成長ドライバーと位置づけ、市場成長を上回る成長の実現を目指します。そのために、注力事業の成長と事業横断での競争力強化を支える技術として、デバイス事業とデータサービス事業の競争力向上につながる6つの技術領域を定めました。さらに、それらを支える基盤となる2つの技術領域を加えた計8領域を、「全社重要技術」と定義しています。全社重要技術は、単なる研究テーマ群ではなく、注力事業の競争優位を構成する共通基盤であり、複数事業で再利用・横展開できるオムロン固有の経営資産です。

全社重要技術を軸としたマネジメントの進化と2030年度の目標

全社重要技術を事業成果へつなげるため、当社は事業戦略と技術戦略をより強固に連結させるマネジメントへ進化させています。具体的には、「テクノロジーガバナンス」を導入し、事業や技術の成熟度を短期・中期・長期の時間軸で可視化（Business Technology Readiness Map：BTRM）し、2030年以降の成長も見据えながら、先行投資の判断や重要技術の定義、投資、人財配分などを機動的に見直します。あわせて、技術投資の優先順位と実行状況を継続的に評価することで、研究開発資源を重点領域へ戦略的に集中投資させます。これにより、当社の強みであるデバイス技術とデータ活用技術を磨き上げ、開発生産性、技術競争力、事業競争力を一体的に高めていきます。

全社重要技術領域

エッジコントロール	電力変換・制御	データマネジメント	設計・実装・管理
エッジセンシング	Agentic AI	分散・クラウドコンピューティング	開発DX／ソリューション

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

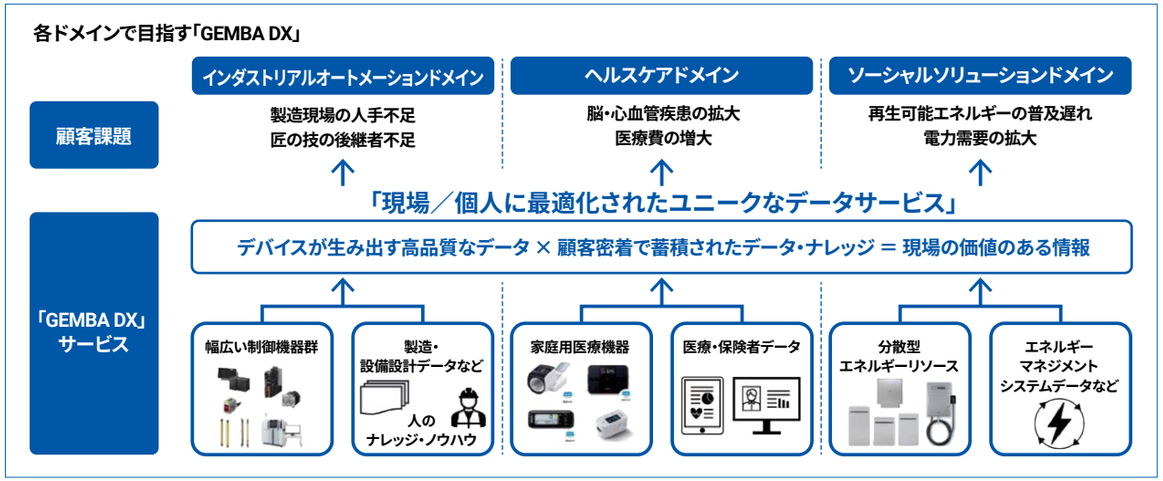
CTOメッセージ

2030年度には、全社重要技術へのR&D投資比率60%、開発生産性の2024年度比2.5倍を当面の目標と設定しています。ただし、開発生産性（営業利益/R&D投資）の向上のみを追求すると、R&D投資を抑制することで短期的な効率を高める縮小均衡につながる懸念があります。そのため、市場成長を上回る持続的成長と開発生産性の向上の両立を実現するべく、従来の開発生産性に加え、売上成長も考慮した総合的なR&D投資の評価指標を設定しています。

GEMBA DXによる新たな顧客価値の創出

「GEMBA DX」とは、オムロンの強みであるデバイスから得られる高品質なデータと、現場に存在する多様なデータを突合し、長年培ってきた現場知見を活用して価値ある情報へ変換することで、現場の課題解決に貢献するデータサービスのコンセプトです。当社は、センシング・制御技術によるセンサーやコントローラーをはじめとする製品を通じて現場データを取得する基盤と、それらを高度に制御し価値へ変換するOT（Operational Technology）をあわせ持っています。さらに、長年にわたり現場で蓄積してきたデータと現場知見を融合・活用することで、強いデバイスを起点としたデータソリューション事業を展開し、オムロン独自の価値創造モデルを推し進めていきます。

例えば、制御機器事業では、ITとOTの融合のキーデバイスである、ミリ秒オーダーの現場データ同期を実現するデータフローコントローラーを開発しました。他社設備との接続も可能であり、設備投資に制約がある中堅・中小製造業の顧客に対応し、フィジカルAI市場をリードするポジションの確立を目指しています。また、ヘルスケア事業では、血圧等の現場データ（ライフログなど）と医療ビッグデータを掛け合わせ、「疾病の予兆AI」を開発しています。



全社ナレッジマネジメント基盤によるオペレーションエクセレンスの実現

GEMBA DXへの転換を推し進めるため、これまで述べたテクノロジーガバナンス等に加え、もう一つの重要な取組みが、オムロンの長年にわたるモノづくりの知見を活かし各業務におけるオペレーションエクセレンスを実現する「全社ナレッジマネジメント基盤」の構築です。この基盤では、エンジニアリングチェーン、サプライチェーン、デマンドチェーンを担う各部門で管理されている多種多様なデータを参照・統合し、データの構造化や意味づけ、関連づけを行います。そして、近年急速に実用性が高まっているAIを活用して検索や推論を行うことで、個々の業務におけるスピードと質を向上させるとともに、部門をまたぐ意思決定を円滑にします。この基盤を活用することで、全社のオペレーションを高度化し、研究開発から事業展開に至るまでの実行力を高め、技術を確実に顧客価値と事業成果へと結び付け、オムロンの競争力をさらに高めていきます。

CTOとして描く持続的成長への道筋

オムロンは、「SINIC（サイニック）理論」を羅針盤に、自律社会、そしてその先の自然社会を見据えた近未来デザインを描き、バックキャストで将来必要となる技術を創出していきます。その目標に向け、CTOとして、事業戦略と技術戦略の双方に深く入り込み、全社重要技術を競争力の源泉として磨き上げることで、新たな顧客価値と事業成果の創出を加速させます。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

技術・知財ハイライト

「全社重要技術」を競争力の源泉として磨き込み、事業成長を実現する

オムロンは、事業を通じた社会的課題の解決による持続的な企業価値の向上を目指しています。その実現に向けた中核的な取組みが研究開発（R&D）です。R&Dは、顧客価値の創出および事業競争力の強化に直結する重要な経営基盤です。オムロンでは、技術を顧客価値と事業成果へ確実につなげる技術経営を、CTO（最高技術責任者）のもとで実践しています。

「全社重要技術」を事業成長へとつなぐ技術経営

オムロンは中期ロードマップ「SF 2nd Stage」において、自社が保有・開発する技術をいかに事業成長へとつなげるかを明確にするため、2025年度に全社で重点的に強化すべき技術領域を「全社重要技術」として選定しました。全社重要技術とは、注力事業において市場成長を上回る持続的な成長を実現し、事業横断のシナジーを生み出すために、全社で重点的に強化する技術です。

この全社重要技術を軸に、市場成長を上回る持続的な成長を実現するため、2030年度に向けてモニタリングする指標を定め、当面の目標を設定しました。

2030年度に向けた目標

- **全社重要技術へのR&D投資比率：60%**
- **開発生産性(注)：2024年度比2.5倍**

（注）開発生産性＝営業利益／研究開発費。ただし、投資実行から利益貢献までのリードタイムを考慮する。

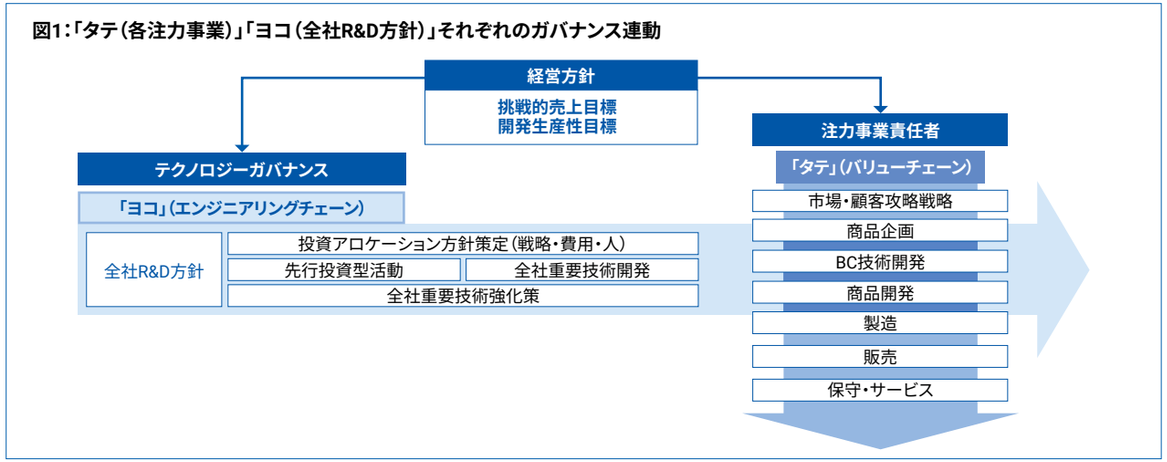
これらの目標に向けて、オムロンのテクノロジーガバナンス体制を構築し、2025年度より実行を開始しました。2026年度は、テクノロジーガバナンスを通じた全社重要技術の強化を本格化し、R&Dによる各事業への貢献を加速していきます。

テクノロジーガバナンスとは、注力事業を起点としたフォアキャストのR&Dと、近未来デザインからのバックキャストによるR&Dを両輪で推進し、市場成長を上回る持続的な成長を実現するための体制です。特にフォアキャストのR&Dでは、注力事業の事業戦略と技術戦略を連結させ、R&Dの投資判断・実行・モニタリング・軌道修正をタイムリーかつ継続的に行います。全社重要技術への経営資源の配分と実行状況を経営レベルでマネジメントし、注力事業ごとの成長戦略を起点とする「タテ（バリューチェーン）」の活動と、全社重要技術・知財・人財を全社の事業横断で強化する「ヨコ（エンジニアリングチェーン）」の活動を連動させることで、個別最適に留まりがちなR&Dを全社視点で可視化・推進する体制を整備しました（図1：参照）。

そして、注力事業へのR&D投資の戦略性をさらに高め、かつ、全社視点でその実行を牽引していくため、2026年度より、コーポレートR&D部門として位置付けられていた技術・知財本部を「ストラテジックR&D本部　英語名：Strategic R&D Initiative HQ（以下、SRI）」へ改称しました。全社のR&Dを牽引し、戦略的R&D活動のイニシアチブを担う組織としての覚悟を組織名に込め、新たなスタートを切りました。

SRIの役割は大きく二つあります。第一に、自らも注力事業の成長につながる技術・知財の成果創出に責任を持つこと。第二に、投資が散発的なものとならないよう、R&Dから事業実装までをパイプラインとして一貫してつなぐ全社重要技術の戦略を統括することです。具体的には、全社のR&D方針を設定し、全社重要技術を対象に、R&D投資・技術・知財・人財を一体でマネジメントし、技術・知財活動の進捗を経営レベルで把握できる体制を運営します。

図1：「タテ（各注力事業）」「ヨコ（全社R&D方針）」それぞれのガバナンス連動



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

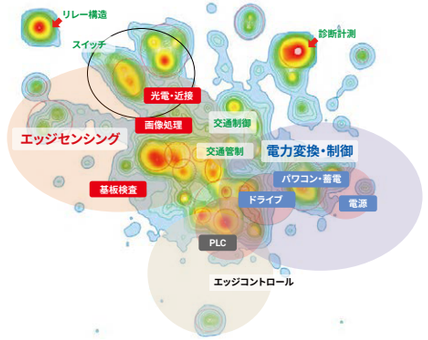
技術・知財ハイライト

2025年度の取組みー「全社重要技術」の選定とテクノロジーガバナンス体制の構築

2025年度は、全社重要技術の選定と、R&Dにおける投資・技術・知財・人財を連動させる基盤構築を進めました。オムロンは、顧客視点に立ち返り、目指す将来像と成長シナリオを検討し直しました。そのうえで、個別の事業成果に直結する技術にとどまらず、複数の注力事業間でシナジーを生み出す全社横断的な技術領域を抽出しました。その結果、中長期的な競争力を支える全社コア技術領域6領域と、それらを支える基盤技術領域2領域の計8領域を「全社重要技術」として選定しました。

選定にあたっては、顧客視点に加えて、知財・無形資産の分析も行いました。

図2:知財・無形資産の分析例ーオムロン保有特許の技術領域別ヒートマップの活用(注)



(注) オムロンの保有特許の技術領域別ヒートマップの活用:VALUENEX株式会社の提供する俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を用い当社で作成。当社グループの保有特許をテキストマイニングにより分析、類似技術を近い距離となるように配置。密集度が高い領域を赤色、低い領域を青色で表示。全社コア技術領域以外では、リレー構造や診断計測などが単独で高い密集度を見せている。

具体的には、全社52の事業ユニットを対象に保有特許を俯瞰的に分析し、光電・近接センサーや画像処理などのエッジセンシング領域、パワーコンディショナー・蓄電システム、電源などの電力変換・制御領域等に技術資産が集中していることを確認しました(図2:参照)。これらの領域は複数事業にまたがっており、事業成長性、事業横断性、自社優位性を総合評価する際の検証材料として活用し、経営資源を重点配分すべき全社重要技術として選定しました。

全社重要技術を選定したことで、事業部門とともに、R&Dにおけるテーマの優先順位、投資配分、人財の採用・配置の見直しを行い、重点投資を戦略的に開始することが可能となりました。短期的な事業成長に直結するR&Dと、中長期的な将来の競争優位を見据えた先行投資型のR&Dを同一の管理体系で推進する体制を整備し、以下の取組みを進めています。

1. 各注力事業の戦略に基づく必要技術の選定と実装時期の明確化
2. 注力事業における技術・知財投資ポートフォリオ管理
3. 先行投資型の取組みおよび全社重要技術のR&Dの実行
4. 全社視点でのR&D強化戦略(R&Dプロセス、人財採用・育成、資産活用)の実行

これらを先行して実践してきたのが、パワーエレクトロニクス領域での取組みです。電力変換・制御技術のR&D体制を強化するため、事業戦略を起点に、商品ロードマップ、必要な技術、市場投入のタイミング、人財計画を定め、技術戦略を明確化しました。その戦略を効果的に実践するための拠点を、2025年10月に京都府向日市の桂川事業所にパワーエレクトロニクスセンタとして開設しました。同センタでは、基盤技術の研究に加え、商品開発やソリューション創出までを視野に入れたR&Dを推進しています。具体的には、太陽光・蓄電池・V2Hを組み合わせるトリプル蓄電システムや、ファクトリーオートメーション用のIP67対応パワーサプライなど、複数事業への技術展開を開始し、人財の採用も計画通りに進めています。

知財についても、全社重要技術の競争優位を支える経営資源として位置づけ直しました。全事業部門を対象に保有特許の棚卸しを実施し、事業戦略・技術戦略との整合性、競争優位への貢献、将来の活用可能性を評価しました。その結果、維持・強化すべき権利と見直すべき権利を選別し、知財ポートフォリオの質を高めるとともに、注力事業や全社重要技術における知財創出・権利化へ経営資源を再配分しています。さらに、出願件数のような活動量ではなく、事業成果への貢献を測る管理指標として知財投資効率を定義しました。これは、知財への投資額に対して、特許・ブランド・ノウハウなどの無形資産が生み出す事業貢献額を可視化するものです。2030年度の目標は、開発生産性に連動する形で、2024年度比2.5倍に設定しました。

注力事業における全社重要技術への注力により、注力事業ごとの競争力強化にもつながっています。制御機器事業では、測距センサーの高精度化、検査システムのユーザビリティ向上、ファクトリーオートメーション用パワーサプライの小型化などに取り組んでいます。社会システム事業ではパワーコンディショナーの小型化、ヘルスケア事業では血圧計や家庭用心電計の高精度化などを進めています。

また、中長期的なバックキャストからのR&D活動では、不確実性に備えた技術探索も継続しています。R&Dにおける出島組織であるオムロン サイニックエックス株式会社(以下、OSX)

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業(IAB)
ヘルスケア事業(HCB)
社会システム事業(SSB)
データソリューション事業(DSB)
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

技術・知財ハイライト

では、AIやロボティクスを中心とした先端技術のR&Dを行っています。2025年度はトップクラスの国際学会で28件の発表を行うとともに、社会実装に向けた展示会出展や技術検証を実施し、中長期の技術を拡充しています。

その一例として、OSXが開発した非集中学習技術「Decentralized X（DcX）」の有効性を実証しました。本技術は、各社が現場ごとに保有するデータの機密性確保や通信コストの抑制が求められる中、データを共有することなくAIモデルを高度化できる、フィジカルAI時代の新たな技術基盤です。共創パートナーとの実証を通じて、現場ごとに蓄積されたデータそのものではなく知識を統合しながら、AIモデルの性能向上と開発期間・運用負荷の大幅な低減を実現しました。これは研究成果を顧客価値・事業成果へとつなげる実践例であり、全社重要技術の一つであるAgentic AIの強化にも直結する事例です。

WEB オムロンとアプリズム、非集中学習技術「DcX」で開発効率を向上

2026年度の取組みー 事業と技術の成熟度を連動させ、短中長期のR&Dで実行力と資本効率を高める

2026年度は、2025年度に整備した基盤をもとに、テクノロジーガバナンスを本格稼働させます。

SF 2nd Stageにおいて最も重要なポイントは、市場成長を上回る持続的な成長を実現することにあります。そのためには、注力事業において顧客に選ばれる商品・サービスを創出し続けること、その商品・サービスを生み出す技術を明確に定めること、そして市場投入タイミングを的確に見極めたうえで投資判断を行うことが不可欠です。この一連のサイクルを確立し、事業成長に直結する開発生産性の高いR&Dへと変革を遂げていきます。

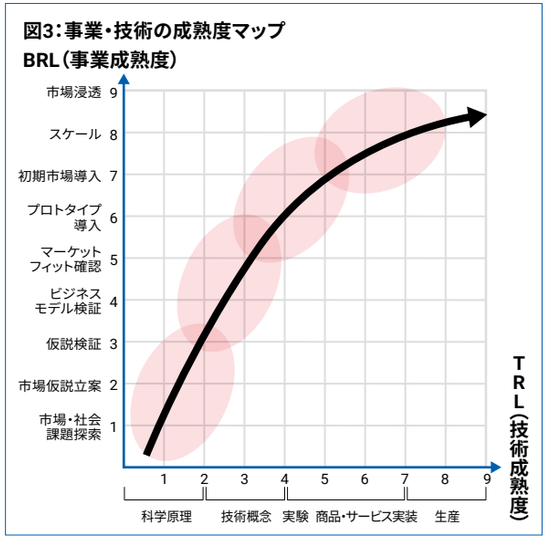
開発生産性の向上を追求するうえでは、短期的なR&D投資の抑制につながるのではないかという懸念も想定されます。これに対し、オムロンは商品・サービスに必要な技術の成熟度・進化軸を押さえた技術開発と、将来性を見据えた先行投資型の次世代技術探索を両立させます。事業や技術の成熟度を短期・中期・長期の時間軸で可視化するBusiness Technology Readiness Map（以下、BTRM）を活用し、注力事業で競争力のある商品を生み出すために必要な技術を選定するとともに、市場投入の最適タイミングから逆算した投資計画を策定します。これにより、2030年以降の成長も見据えながら、先行投資の判断、重要技術の選定、投資・人財配分を機動的に見直していきます。BTRMを活用した技術戦略の策定と推進においては、技術の成熟度だけを高め、事業の成熟度が伴わない事態を防ぐことが重要です。技術起点で開発を進めた結果、市場や顧客の求める価値と乖離し、事業成果に結びつかないリスクを回避するため、事業の成熟度、すなわち市場の受容性、顧客課題の顕在化度合い、事業モデルの確立度を先に見据え、そこから逆算して必要な技術成熟度を引き上げます（図3：参照）。あわせて、技術に関するインテリジェンス機能を強化し、市場・顧客課題・競合・技術・知財の情報を横断的に分析することで、重要技術の選定から投資・実行・軌道修正までを一貫してマネジメントする体制を強化します。こうした取組みを通じて、短期視点での事業戦略強化に向けた技術投資と、次の事業成長を見据えた研究開発テーマをパイプラインとしてつなぎ、各タイミングで優先すべき領域を客観的に判断するマネジメント手法を構築していきます。

テクノロジーガバナンスの本格稼働に向けて、オムロンでは、R&D方針の策定、技術人財の強化・最適配置、投資アロケーション、全社重要技術の戦略的強化、先行投資型活動を一体的に推進しています。テクノロジーガバナンスのもとに全社重要技術ごとの統括部会を設置し、戦略立案から実行、モニタリング、是正までを継続的に回すことで、パイプラインの構築と人財育成を進めています。

また、戦略の進捗と有効性を定期的に確認し、経営資源の投下判断を機動的に見直します。これにより、全社重要技術への集中投資と、将来の事業成長を見据えた先行投資型活動を両立させます。

これらの活動の実効性を高める鍵は、経営層、事業部門、関係組織との一体活動にあります。経営層の意思決定と技術戦略を直結させるとともに、現場の知見と全社戦略を融合させることで、注力事業の成長に必要な技術開発と社会実装

図3：事業・技術の成熟度マップ



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

技術・知財ハイライト

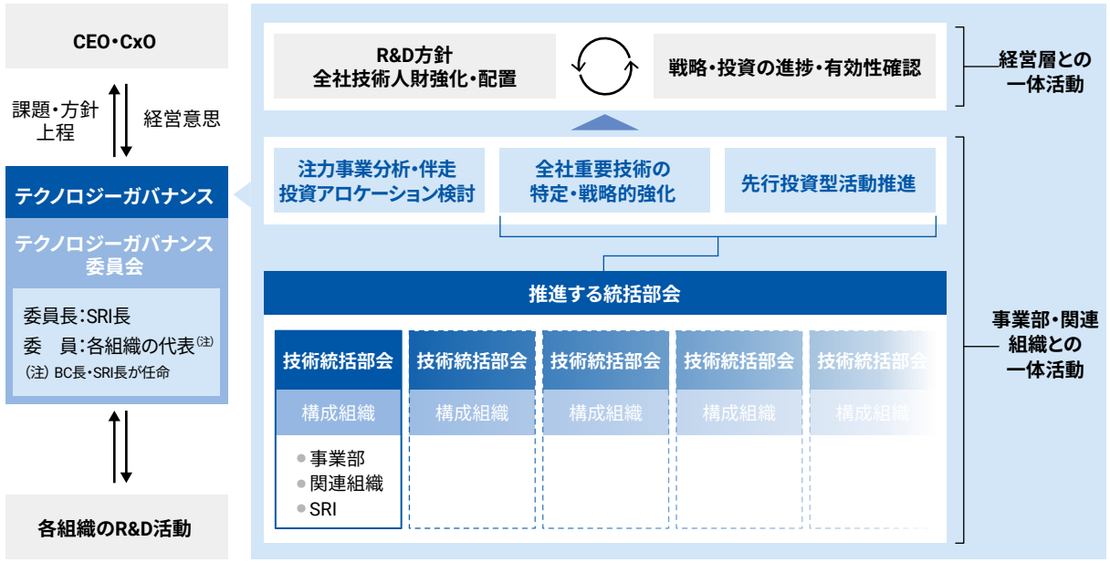
のスピードを高めていきます（図4：参照）。

知財活動も、この本格稼働の中で技術戦略と一体的に高度化します。具体的には、知財投資効率の向上に向けて、調査・分析・中間処理などの定型業務に生成AIを活用し、知財業務プロセスを高度化します。これにより、知財人財が事業戦略と連動した権利網の構築・活用や、競争優位を継続的に守るための判断に注力できる体制を整備します。知財を単独の管理活動に留めるのではなく、全社重要技術の選定、投資判断、事業実装と連動する活動として位置づけることで、知財活動の生産性向上と戦略性強化を両立します。

事例：全社重要技術の強化における エッジセンシングでの取組み

全社重要技術の一つである“エッジセンシング”は、センサーやデバイスに搭載できる限られた演算資源上でAIを動作させ、現場の近傍で即時に判断する技術です。注力事業において、ドメイン知識を活用した新機能の提供や性能の向上、それによる制御の精度向上や安全確保、データ転送量・電力消費の低減とユーザビリティ向上に貢献し、複数事業で活用できる技術アセットとして展開します。

図4：全社重要技術の強化推進体制



例えば、ファクトリーオートメーションでは、半導体検査装置において、センシング性能の向上と活用を容易にする技術により、高度化・高速化の要求に対応する技術開発に取り組んでいきます。ヘルスケア領域では、血圧計による心房細動の検知や家庭用心電計のようにデバイスの革新を通じた疾患の早期発見や治療精度の向上を進めるために、より正確かつ簡便な測定技術や隠れたリスクを判別する技術の開発に取り組んでいきます。

知財の取組みでは、汎用センサーで培った検出性能、供給安定性、ユーザビリティ向上に関する技術を強固な特許網で保護してきました。今後は、これらの技術・知財をエッジセンシングの開発へ活用するとともに、事業戦略と連動して競争優位を保護・活用する知財活動の仕組みを、他の全社重要技術にも展開します。これにより、技術開発の成果を商品価値に結び付けるだけでなく、模倣困難性を高め、持続的な収益力を支える無形資産として活用していきます。

今後の方向性 ー 技術・知財活動を通じて持続的な企業価値向上に貢献する

SF 2nd Stageでは、市場成長を上回る持続的な成長の実現に向けて、技術・知財・人財を一体でマネジメントし、その進捗を指標で可視化する実行体制をさらに強化していきます。R&Dの成果を商品・サービス、データソリューション、知財へと着実に結び付けることで、注力事業の成長を支えます。さらに、競争優位の維持と活用に資する知財ポートフォリオの質を高め、技術成果を持続的な収益力と企業価値向上につなげていきます。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT